

Digitaal parkeren. Geweldig, toch?

Kent u het nummer 'Success' van Iggy Pop? Hij zingt vol goede moed dat hij nu echt succesvol gaat zijn – maar aan alle kanten straalt het nummer 'loser' uit. Het begint met "Here comes success!" en eindigt met "oh-oh!". In ons vakgebied is dat – volgens mij – aan de orde van de dag. En we blijven maar optimistisch, net als Iggy.

Letterlijk voor mijn voordeur zie ik een schrijnend voorbeeld van dit optimisme: parkeren in Utrecht. Auto's en Utrecht zijn al heel lang een lastige combinatie. In de jaren zeventig en tachtig zijn er in Utrecht al een paar ongelofelijke blunders begaan: een prachtige historische singel vervangen door een snelweg die van nergens naar nergens gaat en een rondweg die niet helemaal rond gaat. In de jaren daarna is Utrecht langzaam omgebouwd tot een 'deathtrap' voor automobilisten. Voor een ritje van hemelsbreed honderd meter moet je een halfuur omrijden. En nu heeft Utrecht digitaal parkeren. Parkeren is nu ook een drama.

Het gekke is, ik kan me helemaal voorstellen hoe de gemeente ertoe gekomen is om deze nieuwe parkeermeters te plaatsen. Ik zie de businesscase zo voor me. Ik kan me voorstellen dat de gemeenteraad laaiend enthousiast is. Het is digitaal, modern,

Regelmatig zie je mensen volledig overstuur bij parkeerautomaten staan

online, voorbereid op de toekomst en het levert nog geld op ook! Zo veel voordelen, dat moet wel een heel goed plan zijn. Maar dat was het dus niet. Het was vooral optimisme, een mooie maar aan alle kanten optimistische businesscase.

Vroeger werd er in Utrecht geparkeerd met vignetten. Vergunninghouders kregen elk kwartaal een vignet thuisgestuurd. Dat vignet moest achter de voorruit geplakt worden. Bezoekers haalden gewoon een kaartje uit de parkeerautomaat en legden die ook achter de voorruit. Parkeerpauzes fietsten meerdere keren per dag langs alle straten. Rustig fietsend konden ze foutparkeerders er zo uitpikken. Als je niet betaald had, wist je zeker dat je een bon kreeg. Het nadeel van dit systeem is natuurlijk dat je een boel vignetten per post rond moet sturen, dat er gefraudeerd wordt en dat het niet zo flexibel is. Voor een vervangende auto kun je niet zomaar een nieuw vignet regelen.

Nu gaat het allemaal anders. Parkeerpauzes hebben allemaal een modern, location-aware, en online device gekregen. De parkeerpauze loopt naar de te scannen auto, richt de scanner op het nummerbord, wacht drie tellen – piep – nog een paar tellen wachten, en dan ziet hij of er wel/niet betaald is. Op naar de volgende auto. Fietsen gaat niet meer, ze zouden bij elke auto af moeten stappen. Het effect is dat er veel minder vaak gecontroleerd wordt. Zo weinig, dat de pakkans ondertussen behoorlijk gezakt is. Dat kost geld.

Als bezoeker moet je nu bij de parkeermeter je nummerbord intypen op een touchscreen. Dat hebben ze zo ingewikkeld gemaakt, dat je regelmatig mensen volledig overstuur bij parkeerautomaten ziet staan. Het touchscreen is zo afgesteld dat je heel hard net onder de in te drukken knop moet duwen. Daarnaast is het zo traag dat er geen enkele relatie lijkt te zitten tussen wat je intoetst en de respons van het systeem. Om de ellende nog te vergroten, blijken de parkeermeters nu ook gebruikt te worden om te skimmen.

We waren dus weer eens te optimistisch. Te optimistisch over de kosten en baten, de performance, de gebruiksvriendelijkheid, de veiligheid... Zo'n parkeersysteem is natuurlijk een relatief kleine ergernis – in het klein wat er overal in het groot ook gebeurt. Te optimistisch in de zorg, bij de belasting, bij de politie... telkens gebeurt het weer. Het begint met een prachtige businesscase, en het eindigt met "Oh-oh!".

Daan Kalmeijer is senior adviseur/docent bij DNV-CIBIT.

IT en de kunst van het managen

Hoe voorkomen we dat IT-projecten opnieuw de mist ingaan?

Al tientallen jaren gaat de aandacht op IT-gebied meer uit naar technologische vernieuwingen dan naar het managen van projecten. Heeft de recessie ons in dat opzicht wat geleerd of is er sprake van terugvalgedrag? Beheerorganisaties, zegt **Jan van Bon**, hebben nog steeds de grootste moeite om een externe kwaliteitstoets te doorstaan.

Vóór de recessie waren beslissingen over IT sterk technologiegedreven. Tegelijkertijd faalden talloze projecten. Zou men na de recessie verstandiger geworden zijn? Terugvalgedrag is helaas van alle tijden. De vraag is dus: hoe voorkomen we dat we opnieuw de mist ingaan?

Rendement op IT-investeringen wordt pas gerealiseerd als men ook het IT-management onder controle heeft. Dat kan men proberen door de olifant in plakjes te snijden: Maarten Hillenaar, onze nationale CIO, wil dat IT-projecten bij de overheid niet meer dan 20 miljoen kosten. De Belastingdienst stelt een grens van 10 miljoen. De opkomst van IT-governance maakt echter één tekortkoming pijnlijk duidelijk: de keten van Direct-Operate-Monitor-Evaluate (ISO 38500) wordt slechts zelden geheel doorlopen. Er zijn altijd wel technologische ontwikkelingen die snel moeten worden gevolgd. Maar móeten we die olifant wel eten?

Al decennia gaat de aandacht in IT naar technologische vernieuwingen. Als gevolg daarvan heeft het IT-vakgebied een forse achterstand opgelopen in de kunst van het managen. De consequentie? Terugvalgedrag. En dus desinvesteringen. En nog harder zoeken naar afleiding in nog fraaiere technologieprojecten. Het is de vraag welke wal dit schip keert, zeker als opdrachtgevers net zo hardleers zijn als aanbieders. Tientallen jaren hebben we IT-investeringen gedaan zonder ons serieus te bekommeren over de vraag hoe we die investeringen efficiënt managen. IT-beheer mag dan in naam vanaf de jaren negentig aandacht gekregen hebben, maar de praktijk laat zien dat IT-beheerorganisaties nog in de verste verte niet 'in control' zijn. Duizenden projecten zijn intussen besteed aan het invoeren van de practices van ITIL, ASL, BiSL, COBIT, MOF, FITS, en wat al niet meer. Liefst ook nog in fraaie combinaties, zodat elke afdeling of projectleider zijn eigen speeltje had.

En nog steeds hebben beheerorganisaties de grootste moeite om een externe kwaliteitstoets te doorstaan. Als er een nieuw tool wordt ingevoerd, begint de hele poppenkast van voren af aan. Als er een nieuwe manager komt, gaat het roer vaak dramatisch om – zonder werkelijk

blijvende resultaten achter te laten. Als er een nieuwe versie van het gevolgd referentiemodel uitkomt, moet alles opnieuw worden ingericht om toch vooral maar 'state of the art' te zijn. En zodra een technologische vernieuwing voldoende aandacht krijgt, rent iedereen als een kip zonder kop achter het nieuws aan, zonder zich te bekommeren over de vraag of zij er überhaupt wel aan toe zijn. Je zult eens achterblijven. Die schande kun je je niet veroorloven.

Niet veel veranderd

Paul Wilkinson (ABC, Apollo 13) presenteert op congressen over de hele wereld al jaren dezelfde slides waarin hij de problemen van de IT schetst, en verklaart dan dat hij diezelfde slides ook

Frameworkfetisjisme is een hardnekkig fenomeen

vijftien jaar geleden in zijn presentaties had zitten. De afgelopen jaren is er op het gebied van de IT-dienstverlening niet veel veranderd.

Laten we eens een paar voorbeelden onder de loep nemen. Om te beginnen ITIL, het bekende framework voor IT-beheer, dat intussen in een derde versie is uitgebracht. De eerste twee versies

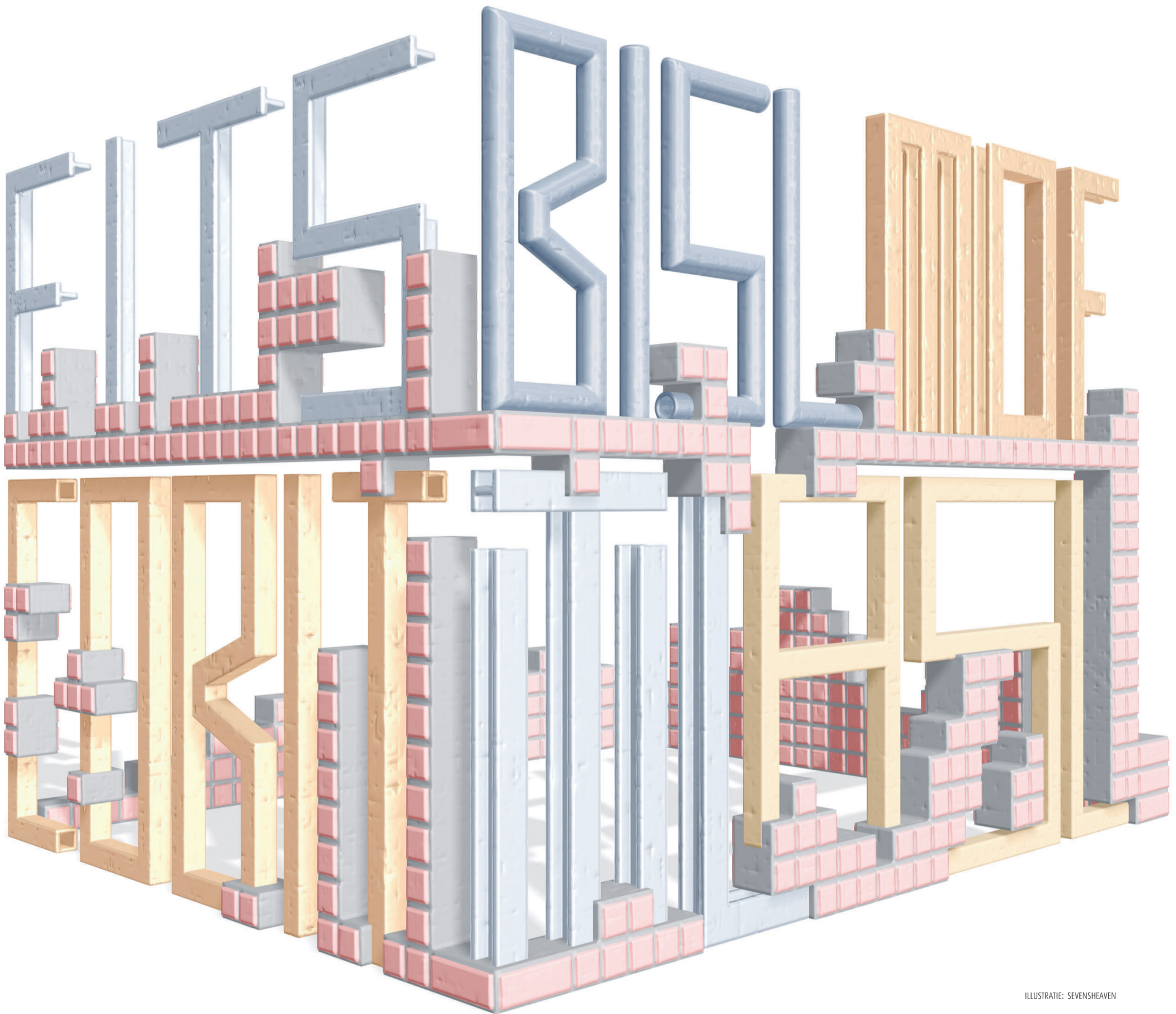
waren typisch verzamelingen van best practices, die handreikingen deden voor het aanpakken van praktijkproblemen. In de inleidingen stond steeds nadrukkelijk de waarschuwing dat het niet de bedoeling was om deze practices 'as is' in praktijk te brengen. Desondanks zijn duizenden projecten alleen gericht geweest op het implementeren van ITIL. Consultants probeerden elkaar te overtreffen in hun kennis van het framework en er kwamen steeds ingewikkeldere stelsels van certificaten. Met de komst van ITIL v3 is dat alleen maar erger geworden. De waarde van de best practices komt zo nooit uit de verf. Frameworkfetisjisme is een hardnekkig fenomeen. Emeritus hoogleraar Maarten Looijen bracht midden jaren tachtig het denken over het managen van de informatievoorziening een forse stap dichterbij. Het onderscheid tussen functioneel beheer enerzijds en applicatie- en technisch beheer anderzijds heeft ons land al jaren onderscheiden van de rest van de wereld. Deze tweedeling bleek een goede voedingsbodem voor het negenvlakdenken, en met de komst van servicemanagement was het systeem redelijk compleet. Voor verschillende domeinen uit het negenvlakdenken werden echter weer geïsoleerde frameworks ontwikkeld, die tot dezelfde fouten leidden als met ITIL het geval was. Consultants bekwaamden zich in de theorie van het betreffende framework en gingen méér aandacht besteden aan het 'correct' toepassen daarvan dan aan het realiseren van

De zorg en NEN 7510

Zorginstellingen worden geconfronteerd met EPD's en zorg-op-afstand, met verregaande gevolgen voor beveiliging. De Inspectie voor de Gezondheidszorg stelde in 2008 vast dat geen van de twintig onderzochte ziekenhuizen aan de norm voldeed. De Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) stelde vervolgens dat de meeste instellingen jaren nodig hebben om aan alle eisen te voldoen, en heel veel euro's. Zoiets ontsnapt natuurlijk niet aan het oog van goedbedoelende consultants, die graag bereid zijn om die zorginstellingen te helpen bij 'het implementeren van

NEN 7510'. Dat ISO-eisen nog nooit blijvend zijn 'geïmplementeerd' en dat 'het implementeren van eisen' eigenlijk een contradictio in terminis is, ontgaat zowel de opdrachtgever als consultant.

Met een goed werkend managementsysteem mag het niet moeilijk zijn om aan de relatief eenvoudige eisen van NEN 7510 te voldoen, zeker als daarvan alleen een beperkte subset verplicht wordt gesteld. Met een goedwerkend managementsysteem kunnen ook de veranderingen in de richtlijnen eenvoudig en structureel worden opgevangen.



ILLUSTRATIE: SEVENSHAVEN

effectieve en efficiënte beheerorganisaties. Omzet is omzet. ITIL v2 bracht prachtige kansen voor de trainingsmarkt, en er zijn kapitalen omgezet door onschuldige IT'ers een grote hoeveelheid theorie uit hun hoofd te laten leren. EXIN heeft een enorme groei doorgemaakt door dat mondiaal te toetsen. Dat intelligente en vakbekwame servicemanagers regelmatig zakten voor diezelfde examens leidde niet tot aanpassing van het ITIL-trainingsaanbod. Nu, in versie 3, is de focus verschoven van processen naar de servicelifecycle. De trainingswereld volgt dat natuurlijk en focust de trainingen op die servicelifecycle. 'Vijftien jaar geleden was er nog veel behoefte aan processen, nu moeten we allemaal de servicelifecycle onder controle krijgen,' roepen trainers en consultants. Terwijl een behoorlijk georderde IT-beheerorganisatie slechts beperkt in control is van hooguit drie of vier processen. Midden jaren negentig, de tijd waarin ISO 9000 veel aandacht kreeg, werd veel energie gestopt in het ontwikkelen van kwaliteitsmanagementsystemen. Deze

eindigden echter – na ellenlange discussies – vaak in de vorm van een dikke ringband, met daarin de beschrijvingen van de organisatie, het functionehuis, de geldende richtlijnen en de plaatjes van procedures. Die klapper stond dan in de kast van de kwaliteitsmanager, en na enige tijd wist niemand meer waar die kast stond. Tegenwoordig doen we dat natuurlijk veel slimmer: de beschrijvingen die na heel veel discussie zijn vastgesteld staan in Word-documenten, de plaatjes staan in Visio, en al die documenten staan in een directory van SharePoint. En na een poosje weet niemand meer welke directory dat was. Nog steeds proberen organisaties hun kwaliteitstoets te halen door 'eisen te implementeren'. Terwijl het toch logisch is dat het halen van eisen het gevolg moet zijn van een aanpak die blijvende verbeteringen heeft gebracht. Als je een volledig managementsysteem hebt ingevoerd, dan kun je vervolgens tegen allerlei eisen getoetst worden, of dat over de kwaliteit van dienstverlening gaat, over informatiebeveiliging, over efficiency of wat dan ook.

Meer energie besteden aan integraal servicemanagementsysteem

In de kelder

IT-managers zijn vaak te vergelijken met bouwondernemers die alle beschikbare technieken en hulpmiddelen tegelijk inzetten. Als gevolg daarvan zijn de verschillende verdiepingen van hun bouwwerk verschillend van vorm, wordt houtskelet afgewisseld met staalconstructies, en krijgt de wind aan alle kanten vat op het bouwwerk. Bij de eerste de beste storm gaat dit bouwwerk dan ook tegen de vlakte, met alle schade van dien. Een nieuwe manager, een nieuw tool, een nieuwe versie van een geadopteerd framework, een nieuwe technologische ontwikkeling die gevolgd moet worden: stormen te over. En dan

kijken we nog steeds raar op als de kosten van IT te hoog zijn en de klanten niet tevreden.

Wie zijn IT-huis stevig overeind wil laten staan, doet er goed aan eens in de kelder te kijken. Wat is het fundament waarop dit huis is gebouwd? Biedt dat voldoende houvast voor de beoogde IT-investering? Heeft de IT-manager een stelsel van regels dat als basis geldt voor het realiseren van ieder fraai idee van de klant of van de eigen organisatie? Een systematische benadering van bouwen, zodat de kosten en uitkomsten voorspeld kunnen worden? Medewerkers die de ruimte krijgen voor goede ideeën, maar wel met de garantie dat het iets oplevert? Boekt de IT-manager de voordelen van het Rijlands denken wel, door eerst een Anglo-Amerikaans fundament te leggen? Vrijheid in gebondenheid dus? Als we nu eens een paar technologieprojecten terugzetten in de ijskast van de recessie, en in plaats daarvan eens wat energie besteden aan het aanbrengen van een integraal servicemanagementsysteem. Als we de werkwijze van een organisatie nu eens bestuurbaar maken

door de bedrijfsmiddelen (People, Process, Product) geheel te integreren. Als we daarna eens een paar maanden besteden aan het leren hanteren daarvan, om een cultuur van voortdurende verbetering te creëren. Zouden de projecten die we daarna ontdoen dan niet een veel grotere kans hebben op succes?

De praktijk van steeds meer organisaties laat zien dat dit mogelijk is met een moderne servicemanagementmethode. Zodra die ontwikkeling voldoende kritische massa heeft, komt 'de wal' voor het IT-schip in zicht.

Jan van Bon (j.van.bon@bhvb.nl) is directeur van BHVB en medeontwikkelaar van ISM (Integrated Service Management), een sterk gestandaardiseerde managementmethode voor serviceorganisaties (www.ismportal.nl).

Voor reacties en nieuwe bijdragen van deskundigen: Henk Ester (h.ester@sdu.nl), (070) 378 03 97.