



KLANTCASE:

Politiek gedreven transformatie
van een inspectiedienst

POLITIEK GEDREVEN TRANSFORMATIE VAN EEN INSPECTIEDIENST

Introductie

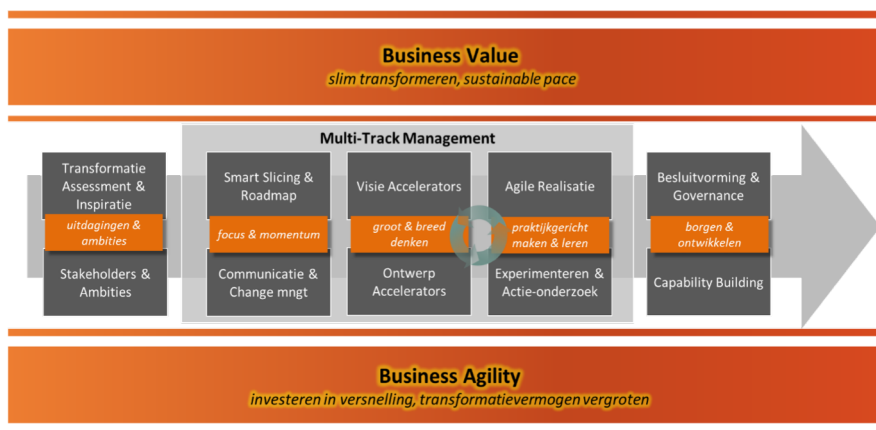
De Nederlandse Rijksoverheid kent vele inspectiediensten. Deze inspectiediensten voeren onafhankelijke inspecties uit op het naleven van wet- en regelgeving binnen een specifiek domein in opdracht van een ministerie. Een belangrijke maatschappelijke taak waarvoor een goede informatievoorziening van essentieel belang is!



Rijksoverheid

De aanleiding voor ingrijpende veranderingen bij deze inspectiedienst zijn schandalen die tot in de Tweede Kamer zijn besproken. Het gebruik van verouderde en verschillende systemen en afwijkende processen binnen de verschillende afdelingen, maakt dat informatie incompleet, tegenstrijdig en zonder samenhang beschikbaar is voor de medewerkers in de organisatie. De politiek eist een verbeterplan en de organisatie richt zich op het verbeteren van de informatiepositie, risicogericht werken en het integreren van innovatieve technologieën in de uitvoering van inspecties.

Bvolve is vanuit haar kennis en expertise gevraagd om de inspectiedienst te helpen deze Digitale Business Transformatie te realiseren. Binnen het programma worden processen geüniformeerd en wordt de basis gelegd voor de inrichting van een nieuwe basisinformatievoorziening die door de hele organisatie wordt gebruikt. Tevens vindt de aanbesteding en inrichting van de basisinformatievoorziening plaats. In dit traject heeft de aanpak van Bvolve voor Digitale Business Transformaties tot concrete resultaten geleid. De aanpak bestaat uit verschillende bouwblokken die gegroepeerd zijn in een vijftal thema's. De kracht van deze aanpak is om te voorzien in een toekomstbestendige visie en inrichting van de organisatie die (1) op de korte termijn waarde realiseert (*business value*), en; (2) voorziet in de benodigde wendbaarheid voor de langere termijn (*business agility*). Op deze manier wordt optimaal gebruik gemaakt van het momentum om op korte termijn knelpunten op te lossen en resultaten te behalen en tegelijkertijd te bouwen aan de organisatie voor de toekomst.



POLITIEK GEDREVEN TRANSFORMATIE VAN EEN INSPECTIEDIENST

Uitdagingen & ambities

Op basis van de externe ontwikkelingen en interne ambities van de organisatie zijn de knelpunten en mogelijke verbeteringen geïnventariseerd door de lijnmanagers. Vervolgens is een onderscheid gemaakt welke (korte termijn) verbeteringen door de lijnmanagers konden worden opgepakt en welke complexere initiatieven moesten worden ondergebracht in een programma. De lijnmanagers gaven via de programmamanager sturing aan dit programma.

Focus & momentum

Het programma heeft met behulp van Enterprise Architectuur een opknipping gemaakt van het onderhanden werk ('smart slicing'). Een fundament van richtinggevende kaders – gebaseerd op de ambities van de transformatie – borgt hierbij de aansluiting en uniformiteit van de verschillende slices die worden opgepakt. Hiermee is de samenhang bewaakt vanuit een architectuurperspectief, maar wordt het programma tevens in staat gesteld om op de korte termijn met behapbare werkpakketten toegevoegde waarde te realiseren. Het uitgangspunt bij deze smart slicing is dat het werk niet alleen vanuit een complexiteitsoogpunt behapbaar wordt gemaakt, maar ook vanuit een verandermanagementperspectief. Het lijnmanagement is hiervoor in stelling gebracht. De betrokken afdelingsmanagers van de werkpakketten vormen een stuurgroep en geven de projectleider een projectopdracht waaraan het resultaat van het nieuwe proces moet voldoen. Tevens hebben zij de verantwoordelijkheid om hun achterban te informeren en betrekken en wordt hiermee het juiste draagvlak gecreëerd om later het nieuwe proces en nieuwe ICT-systeem te implementeren op hun eigen afdeling.

"Het gestructureerd opknippen van de werk heeft ons geholpen om met behapbare werkpakketten tot actie over te gaan in plaats van vast te lopen op de complexiteit van de transformatie en ons te verliezen in complexe wet- en regelgeving."

Afdelingsmanager

POLITIEK GEDREVEN TRANSFORMATIE VAN EEN INSPECTIEDIENST

Groot & breed denken

De uitdaging in het herontwerp van de processen is de balans te vinden in het oplossen van concrete knelpunten in de praktijk en voldoende out-of-the-box te denken voor het vormgeven van toekomstbestendige processen. Om verder te kijken dan uitsluitend de beperkingen in de huidige werkwijze en ICT is daar in het programma op de volgende manier invulling aan gegeven:

- *Multidisciplinaire teams:* Er is gekozen voor multidisciplinaire projectteams met deelnemers uit afdelingen uit de gehele keten, zowel business als ICT en zowel vrijdenkers als inhoudsexperts. Deze teams zijn met behulp van workshops en afwisselende werkvormen gefaciliteerd in het denken buiten de kaders van de bestaande silo's en hebben daarmee het fundament van de visie en het ontwerp geformuleerd.
- *Externe inspiratie:* Naast de interne expertise over de huidige processen is gericht gekozen voor het inzetten van externe experts. Ook zijn er inspirerende excursies georganiseerd waarmee bij andere organisaties naar soortgelijke vraagstukken en best practices is gekeken.
- *Het scheiden van de 'know' van de 'flow':* In deze werkwijze is gekozen om het inrichten en beheren van het proces (flow: welke activiteiten worden gedaan en in welke volgorde?) los te maken van de inhoud van het proces (know: welke wetgeving hebben we mee te maken en hoe geeft dat invulling aan de activiteiten van het proces?). Hiermee is de langetermijnvisie geborgd in één proces én kunnen tegelijkertijd op efficiënte wijze verschillende type inspecties opgeleverd en beheerd worden.

POLITIEK GEDREVEN TRANSFORMATIE VAN EEN INSPECTIEDIENST

Praktijkgericht maken & leren

Parallel aan de workshops voor het herontwerp van het proces, is aan de slag gegaan met 'agile experimenten'. Enerzijds omdat het onmogelijk is om alle details van een proces te ontwerpen en anderzijds om op deze wijze op een snelle en iteratieve manier tot zichtbare resultaten te komen, met een hoge betrokkenheid van de business.

Met behulp van een implementatieproef is op de ontwikkelomgeving van de leverancier gebouwd aan de informatievoorziening. In deze implementatieproef is geëxperimenteerd met software-ontwikkelmethodes en het inrichten van afdelingsspecifieke onderdelen met behulp van business rules. De resultaten en geleerde lessen zijn vervolgens input geweest voor de visievorming en ontwerp. Bovendien is op deze manier ook gehoor gegeven aan de toenemende druk vanuit de organisatie en de politiek om met zichtbare resultaten te komen.



"De proef met de basis informatievoorziening heeft ons inzicht gegeven in methoden die werken, maar ook in methoden die niet werken. Hetzelfde geldt voor onderdelen van de gebouwde informatievoorziening; een deel hebben we weggegooid en veel wat we gebouwd hebben, kunnen we hergebruiken in de productieomgeving"

Deelnemer Proef

POLITIEK GEDREVEN TRANSFORMATIE VAN EEN INSPECTIEDIENST

Borgen & ontwikkelen

Gedurende de looptijd van het programma blijven de afdelingsmanagers en programmamanager nauw samenwerken bij de realisatie van de nieuwe processen en ICT. Het programma voert regie over de uitvoering en houdt zich aan de kaders zoals afgestemd. De lijnmanagers prioriteren de op te lossen knelpunten en de volgorde van de werkpakketten. Vertegenwoordigers van lijn en programma komen samen in een board waarin besluiten worden genomen.

Het programma heeft geleid tot een aantal concrete resultaten. Zo is het inspectieproces geüniformeerd en is op basis van dit ‘best-practice’ inspectieproces de informatievoorziening ontwikkeld waarmee de informatiepositie van de inspectiedienst is verbeterd, risicogericht wordt gewerkt en medewerkers worden ontzorgd. Een efficiënter en effectiever inspectieproces met een stabiele informatievoorziening, tegen lagere kosten en minder ‘administratieve frustratie’! Daarnaast heeft deze manier van werken bijgedragen aan het transformatievermogen van de inspectiedienst. Met dit programma is gestalte gegeven aan het verenigen van verschillende manieren van werken, een cultuur waarin geëxperimenteerd en geleerd mag worden en een werkwijze waarbij over de silo’s heen de samenwerking is opgezocht. Een manier van werken die ook ná afloop van het programma zijn vruchten afwerpt!

"Binnen het programma is gebleken dat experimenteren goed werkt en snel resultaat oplevert. De uitdaging is nu om te kijken hoe dit ook binnen de lijnorganisatie een plek kan krijgen"

Strategisch Adviseur binnen het veranderprogramma

De aanpak van de Bvolve voor Digitale Business Transformatie voorziet in business value én business agility op een manier waarin groots denken (**regie op samenhang**) en continu bewegen in kleine stappen vooruit (**experimenteren en leren**) samengaan. Graag denkt Bvolve mee over de invulling van deze aanpak voor uw organisatie!

Meer informatie?

Neem contact op met Bvolve: info@bvolve.nl of 033 7410041