



Succesvol-met-IT

www.Succesvol-met-IT.nl

Van Proces naar Positie



www.Succesvol-met-IT.nl

Moderne Informatie Architectuur

Breek los van het systeem -
hervind de betekenis van informatie

Grip op informatie, Ruimte voor de mens

INLEIDING

Deze position paper is een logische uitbreiding van de denklijnen uit het boek Moderne Informatie-architectuur en is geschreven als reflectie én oproep: om fundamenteel anders te kijken naar de manier waarop we digitale systemen, informatiehuishouding en bestuurlijke verantwoording vormgeven. Waar traditionele digitalisering zich richtte op procesoptimalisatie, is het tijd om het perspectief te kantelen – naar informatie als vertrekpunt en resultaat als maatstaf.

Organisaties digitaliseren al decennia met als belofte efficiëntie, transparantie en betere dienstverlening. Toch zien we in de praktijk dat juist de informatiehuishouding steeds verder onder druk komt te staan. Processen zijn geharmoniseerd, gestandaardiseerd en geautomatiseerd, maar de kwaliteit en beschikbaarheid van informatie blijven achter. De menselijke maat ontbreekt, uitzonderingen frustreren het systeem, en verantwoording verzandt in controlemechanismen.

Zoals onder andere in het overheidsrapport Dwars door de Orde wordt onderstreept, vraagt de manier waarop we informatie registreren en ontsluiten om een fundamentele herziening van hoe we systemen inrichten en besturing vormgeven. De daar geschetste problematiek is niet uniek voor de overheid. Ook in het bedrijfsleven lopen organisaties vast op verouderde proceslogica en gebrekkige informatievoorziening. Zo blijkt uit een analyse van WoodWing Xtendis dat medewerkers gemiddeld 20% van hun werkdag kwijt zijn aan het zoeken naar documenten en gegevens. Dit leidt tot inefficiëntie, fouten en frustratie – een symptoom van hetzelfde onderliggende probleem: een systeemwereld die de informatiebehoefte van mensen onvoldoende ondersteunt.

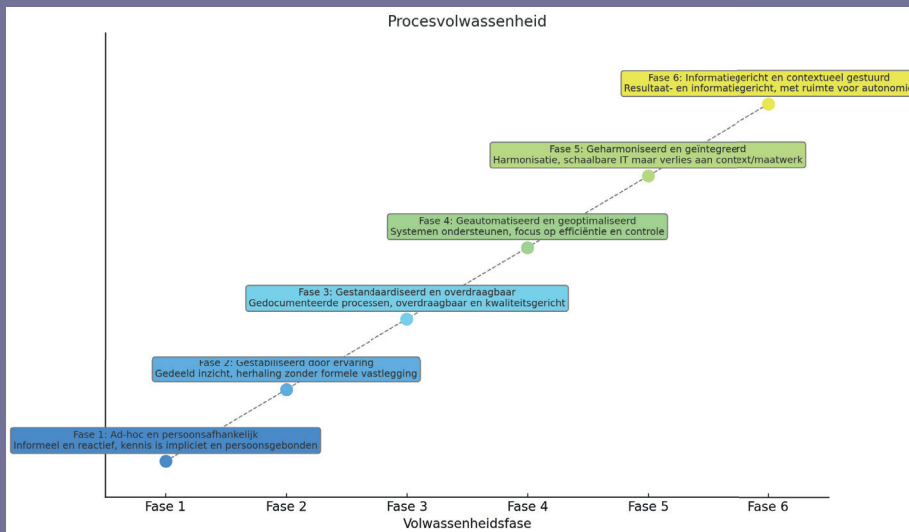
DE ILLUSIE VAN PROCESHARMONISATIE

Procesharmonisatie is lange tijd de dominante strategie geweest. Het leek logisch: als iedereen hetzelfde doet, is het controleerbaar, efficiënt en automatiseerbaar. Maar deze gedachte negeert dat niet alle situaties gelijk zijn. Wat volgens het systeem identiek lijkt, blijkt in de praktijk sterk afhankelijk van context, interpretatie en doel. De procesbenadering dwingt tot eenvormigheid en houdt onvoldoende rekening met de betekenis en dynamiek van informatie. Het leidt tot informatieverlies, inflexibiliteit en toenemende afstand tussen mens en systeem.

INFORMATIEPOSITIES ALS FUNDAMENT

Het denken in informatieposities sluit nauw aan bij systeemdenken. Waar traditionele procesmodellen vooral lineair redeneren, helpt systeemdenken om de onderliggende structuren, verbanden en terugkoppelingen binnen organisaties te begrijpen. Hoewel systeemdenken geen nieuwe stroming is – Peter Senge's invloedrijke boek *The Fifth Discipline* verscheen al in 1990 (en in herziene vorm in 2006) – blijft het onverminderd relevant. Juist in de context van digitale transformatie helpt het ons om niet alleen processen, maar ook de relaties tussen informatie, technologie, gedrag en besluitvorming opnieuw te doordenken. Volgens Peter Senge, auteur van *The Fifth Discipline*, is systeemdenken essentieel voor het creëren van lerende organisaties omdat het helpt om patronen en samenhang te herkennen die anders over het hoofd worden gezien. Dit perspectief is nodig om een duurzame informatiearchitectuur te ontwerpen waarin niet alleen het wat, maar ook het waarom en het hoe van informatiegebruiken centraal staan.

Een toekomstbestendige benadering begint bij het erkennen van de informatiepositie als fundament van het handelen. Niet het proces, maar de informatie – zoals die op een bepaald moment beschikbaar en verantwoord is – staat centraal. Dit biedt ruimte voor situationeel handelen zonder aan transparantie of verantwoording in te boeten.



GROEIPAD PROCESVOLWASSENHEID

De ontwikkeling van procesdenken laat zich beschrijven als een groeipad in fasen, vergelijkbaar met volwassenheidsmodellen zoals CMMi. Elke fase verklaart waarom organisaties steeds meer gingen standaardiseren en automatiseren, met als doel efficiëntie en beheersbaarheid.

- **Fase 1: Ad-hoc en persoonsafhankelijk** – Werk gebeurt informeel en reactief. Kennis is impliciet en individueel gebonden.
- **Fase 2: Gestabiliseerd door ervaring** – Er ontstaat gedeeld inzicht, werk wordt herhaald maar is nog niet formeel vastgelegd.
- **Fase 3: Gestandaardiseerd en overdraagbaar** – Processen worden gedocumenteerd en geformaliseerd voor kwaliteit en overdraagbaarheid.
- **Fase 4: Geautomatiseerd en geoptimaliseerd** – Systemen ondersteunen de uitvoering. Efficiëntie en controle staan centraal.
- **Fase 5: Geharmoniseerd en geïntegreerd** – Gelijksortige processen worden geharmoniseerd. Dit maakt schaalbare IT mogelijk, maar gaat vaak ten koste van maatwerk, context en de kwaliteit van het ervaren resultaat.
- **Fase 6: Informatiegericht en contextueel gestuurd** – Niet het proces, maar het gewenste resultaat en de bijbehorende informatiepositie staan centraal. Transitie vervangen vaste routes. Ruimte voor context en professionele autonomie wordt hersteld.

In een toekomstbestendige benadering wordt gewerkt vanuit de informatie vraag: wat willen we weten, bereiken of besluiten? Van daaruit wordt teruggeredeneerd welke informatieposities nodig zijn om dat doel verantwoord te ondersteunen. Soms volstaan twee informatieposities (het startpunt, de vraag en het resultaat, het antwoord), vaak zijn er meerdere nodig, afhankelijk van de situatie en complexiteit. Deze benadering erkent dat informatiebehoefte contextueel is en dat professionals ruimte moeten krijgen om, binnen duidelijke kaders, te bepalen welke 'transities' nodig zijn om tot de juiste informatiepositie te komen. Dit versterkt hun handlingsvrijheid én de verantwoording over het resultaat.

Deze manier van denken – van vraag naar resultaat en terug naar de benodigde informatiestappen – markeert een fundamenteel verschil met de traditionele procesbenadering. Die redeneert van tevoren een vaste route uit. De informatiebenadering accepteert dat er meerdere paden zijn die tot hetzelfde betekenisvolle resultaat kunnen leiden, afhankelijk van context en behoefte.

Een **informatiepositie** is een **betekenisvolle verzameling informatieobjecten**, met expliciete **context, relaties** en **tijd**, die zelfstandig interpreteerbaar en als eenheid verwerkbaar is.

De Moderne Informatie-architectuur (MIA) introduceert dit principe als basis voor duurzame informatievoorziening. Informatieobjecten zijn hierin geen passieve informatiedragers, maar betekenisvolle entiteiten binnen een dynamisch netwerk van relaties. Dit maakt structurele toegankelijkheid, herleidbaarheid en verantwoording mogelijk. Deze position paper is direct verbonden met de uitgangspunten van MIA, en kan worden gelezen als een nadere uitwerking in de richting van een aanvullend hoofdstuk voor een volgende editie van het boek.

De inzet van IT staat daarmee op een kantelpunt. Waar digitalisering lang werd ingezet om processen efficiënter en beheersbaarder te maken, blijkt in de praktijk dat deze belofte onvoldoende wordt waargemaakt—tenzij je je volledig aanpast aan de beperkingen van het systeem. Juist de aspecten waarin moderne IT grote meerwaarde kan leveren – flexibiliteit, contextgevoeligheid en mensgerichte ondersteuning – blijven onderbenut. Informatie komt versnipperd beschikbaar, context gaat verloren en verantwoording wordt een last in plaats van een logisch gevolg. Door IT in te zetten vanuit het perspectief van informatieposities en hun transitie, wordt deze belofte opnieuw ingelost. Het systeem volgt dan de informatie, in plaats van dat de informatie wordt geknecht door het systeem.

SYSTEMEN IN DIENST VAN INFORMATIE

De omslag naar informatiegedreven werken vraagt een herziening van hoe systemen ontworpen, ontwikkeld en ingezet worden. Voor ontwikkelaars betekent dit afscheid nemen van rigide workflows en het omarmen van flexibele, contextgevoelige interactiemodellen. In plaats van vaste procesmodellen worden dynamische transitie-schema's toegepast. Deze beschrijven mogelijke overgangen tussen informatietoestanden zonder vooraf een volgorde op te leggen. Ze maken het mogelijk maatwerk te leveren binnen kaders die informatie-kwaliteit en verantwoording borgen.



Voor medewerkers betekent dit dat systemen niet langer voorschrijven hoe zij moeten werken, maar hen faciliteren om het **wat, wanneer, waarom** en **hoe** van hun handelen correct vast te leggen. De applicatie registreert impliciet context en keuzes en construeert automatisch een reproduceerbare informatiepositie. De medewerker houdt regie, het systeem waarborgt de structuur en kwaliteit.

Cruciaal bij de technologiekeuzes is het onderscheid tussen de operationele en persistente omgeving relevant. In de operationele laag is flexibiliteit en snelheid essentieel. Hier mag technologie pragmatisch en gebruiksvriendelijk zijn. In de persistente omgeving gelden andere eisen: open source waar mogelijk, open standaarden verplicht. Dit voorkomt vendor lock-in en borgt duurzame toegankelijkheid van informatieposities.

Daarmee ontstaat ruimte in de operationele omgeving voor het principe Bring Your Own Application: zolang het eindresultaat voldoet aan de eisen van de informatiepositie, is de medewerker vrij in de keuze van applicatie. De informatiepositie is leidend – de applicatie volgt. In de praktijk is dit natuurlijk een vrijheid in gebondenheid, er zullen beperkingen zijn in geoorloofde applicaties op basis van aansluitvoorwaarden.

De scheiding tussen gebruik en borging maakt het ook mogelijk om afstand te nemen van de afhankelijkheid van big-tech. Door opslag en beheer van informatie te ontkoppelen van specifieke platforms, waarborgen we soevereiniteit, transparantie en continuïteit.

VAN DATA NAAR BETEKENISVOLLE INFORMATIE

Een cruciaal onderscheid ligt in het verschil tussen data en informatie. Data zijn ruwe registraties. Informatie ontstaat pas door context, interpretatie en relaties. Procesmodellen verwerken data, maar verwaarlozen vaak de expliciete betekenis. Informatieposities corrigeren dat: zij structureren data tot betekenisvolle gehelen, bruikbaar voor hergebruik, verantwoording en besluitvorming.

Informatiegedreven systemen gebruiken bijvoorbeeld grafenmodellen om context, relaties en tijd te verbinden. Zo ontstaat een duurzaam geheugen dat niet afhankelijk is van lineaire procesregistraties, maar functioneert als een netwerk van betekenisvolle informatiemomenten.

AI ALS ONDERSTEUNER, NIET ALS BESLISSER

AI speelt in de informatiegerichte benadering een ondersteunende rol als augmented intelligence. Het helpt bij metadata-aanvulling, patroonherkenning en het aanreiken van relevante context. Maar **AI beslist** niet: de mens blijft verantwoordelijk. Deze rolverdeling waarborgt autonomie en versterkt het professionele handelingsvermogen.

Tegelijkertijd vraagt het gebruik van AI om transparantie en nieuwe vormen van verantwoording. AI moet uitlegbaar zijn (explainable AI) en inzichtelijk maken op welke gronden suggesties worden gedaan. Logging van gebruik, brondata en output is essentieel voor controleerbaarheid.

AI-modellen worden bij voorkeur getraind in afgeschermdde, domeinspecifieke omgevingen. Publieke en strategische informatie mag niet ongecontroleerd terugvloeien naar commerciële modellen. Dit vereist regie over de gebruikte data en duidelijke grenzen aan externe inzet.

Door AI in te zetten binnen het kader van informatieposities — als hulp bij het structureren en verrijken van betekenisvolle informatierelaties — wordt de kracht van AI benut zonder autonomie, privacy of zeggenschap te ondermijnen.

VERANTWOORDING EN VERTROUWEN

Verantwoording verschuift van procedurele naleving naar semantische reconstructie. Niet: is het proces gevolgd? Maar: is de juiste informatiepositie tot stand gekomen? Medewerkers worden niet afgerekend op volgorde, maar op volledigheid, betekenis en context.

Systemen registreren de keuzes, acties en context. Hierdoor daalt de administratieve last, stijgt het handelingsvermogen, en wordt tegelijkertijd de transparantie richting toezicht, sturing en klant versterkt. Informatiecatalogi, ingericht volgens DUTO, MDTO of vergelijkbare principes, maken deze verantwoording transparant en reproduceerbaar.

OPROEP TOT HERZIENING

We staan op een kruispunt. Doorgaan met procesharmonisatie is een herhaling van het verleden. Wie toekomstbestendig wil zijn, moet durven breken met de oude systeemlogica en kiezen voor een informatiegerichte benadering. Van proces naar positie is geen technische optimalisatie, maar een fundamentele herijking van onze digitale besturing – voor overheid, maatschappelijke organisaties én het bedrijfsleven.

Deze notitie roept managers, bestuurders, architecten en ontwikkelaars op: maak ruimte voor verandering. **Zet informatieposities centraal.** Ontwerp systemen die volgen wat informatie ons vertelt. **Hervind de betekenis van informatie – en geef de professional weer grip op de werkelijkheid.**





Succesvol-met-IT

SUCCESVOL MET IT HELPT U MET ...



Enterprise Architectuur

Informatiegedreven werken begint bij een robuuste IT-architectuur. Succesvol met IT helpt organisaties bij het ontwerpen van architecturen die niet alleen technologie ondersteunen, maar ook zorgen dat systemen data als betekenisvolle informatie presenteren. Dit stelt mensen in staat om processen te verbeteren en strategische doelen te realiseren.

Enterprise architectuur vormt de ruggegraat van digitale transformatie en biedt de structuur die nodig is voor effectieve consultancy en training.



Consultancy

Elke organisatie heeft unieke uitdagingen en kansen. Succesvol met IT biedt advies dat gericht is op het vertalen van strategische doelen naar praktische stappen, met een focus op informatiegedreven werken. Dit betekent dat systemen worden ingericht om gebruikers te ondersteunen met de juiste informatie, op het juiste moment, in de juiste context.

Consultancy helpt organisaties de principes van enterprise architectuur toe te passen en vormt een brug naar kennisontwikkeling door middel van training.



Training & Coaching

Informatiegedreven werken vraagt om sterke interne kennis en vaardigheden. Succesvol met IT verzorgt praktijkgerichte trainingen en coaching die medewerkers en teams helpen om enterprise architectuur en gerelateerde competenties effectief toe te passen. De focus ligt op het ontwikkelen van een organisatie waarin systemen ondersteunend zijn en informatie centraal staat.

Training en coaching versterkt de implementatie van architectuur en zorgt dat medewerkers klaar zijn voor een toekomst waarin informatiegedreven werken de norm is.

www.succesvol-met-it.nl

Contact:



Jef Bergsma
Enterprise Architect
Architectuur filosoof



(06) 19407424



Info@succesvol-met-it.nl
www.succesvol-met-it.nl