

IT en menselijke belangen gaan soms lastig samen

Gebruikmaken van automatisering brengt risico's mee voor de daarbij betrokken mensen. Sinds november 2023 is een Nederlandse Praktijk Richtlijn beschikbaar, die bestuurders van een organisatie ondersteunt bij het geven van de juiste aandacht aan het menselijke aspect van IT. Hiermee kunnen bestuurders die aspecten beter overzien, doorzien, beïnvloeden en, indien nodig, ingrijpen. De richtlijn bestaat uit vijf aandachtspunten om risico's op ongewenste effecten te identificeren en veertien mogelijke maatregelen om deze risico's te beheersen.

Ronald Israels, Niek Rozemeijer en Daniel Smits lichten deze richtlijn toe en illustreren hem aan de hand van een actuele fictieve casus.



Ronald Israels is Principal Consultant en Chapter Lead Regie en Governance bij Eraneos (powered by Quint) en voorzitter van de SIAM Community Nederland.



Niek Rozemeijer is adviseur Crisisbeheersing IT, lid van de ondernemingsraad en procesbegeleider van de werkgroep Tegenspraak bij Waternet.



Daniel Smits is zelfstandig management consultant, onderzoeker bij de Universiteit van Twente en voorzitter van de interessegroep governance van de KNVI.

Organisaties, overheid en burgers maken volop gebruik van automatisering. Dat gebruik is echter niet zonder risico's, zowel voor de organisaties die IT inzetten voor hun bedrijfsprocessen als voor hun medewerkers, klanten, cliënten, patiënten en de betrokken burgers. Besluitvorming over automatisering brengt grote verantwoordelijkheden met zich mee voor de bestuurders van organisaties. Het betreft verantwoordelijkheden zoals:

- het behouden van goed werk voor werknemers;
- het ondersteunen van werknemers om zich voor te bereiden op hun toekomst;
- het houden van overzicht over het geheel;
- het voorkomen van ongewenste effecten voor andere belanghebbenden (zoals burgers, klanten en leveranciers).

Het beheersen van de risico's vereist dat organisaties in alle sectoren steeds meer aandacht hebben voor de besturing en het gebruik van IT. Juist voor bestuurders is de impact die de toepassing van IT heeft op hun organisatie en de belanghebbenden belangrijk. Daarvoor is de Nederlandse Praktijk Richtlijn (NPR) 'Governance op de menselijke aspecten van IT' (NEN, 2023) geschreven. Deze richtlijn gaat over het effect dat de inzet van IT op mensen heeft en richt zich nadrukkelijk niet alleen op de overheid, maar op alle organisaties en gebruikers. We beschrijven de kern van deze richtlijn en lichten hem toe aan de hand van een voorbeeld.

Opzet en doelgroep praktijkrichtlijn

Het NEN, ofwel de Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut, ontwikkelt verschillende typen afspraken, zoals normen, praktijkrichtlijnen en technische

afspraken. In een NEN- of ISO-norm (de Internationale Organisatie voor Standaardisatie) staan eisen genoemd waaraan een product, een dienst of een proces moet voldoen. Een NPR is een voorloper van een norm. Het is een adviserend document dat beschrijft hoe er gewerkt wordt binnen een bepaalde sector of aandachtsgebied. NPR's komen tot stand door een schrijfgroep die ondersteund wordt door een consultant van het NEN en een meelesgroep, die de NPR verifieert.

De NPR 'Governance op de menselijke aspecten van IT' geeft de instrumenten die nodig zijn om IT zo te ontwikkelen en te gebruiken dat ook de menselijke aspecten voldoende aandacht krijgen. Met deze praktijkrichtlijn kunnen bestuurders die aspecten beter overzien, doorzien, beïnvloeden en, indien nodig, ingrijpen. De NPR levert hier een bijdrage aan door het benoemen van een reeks aandachtspunten en maatregelen. Bij elk aandachtspunt staan de mogelijk ongewenste effecten beschreven en worden de hieruit voortvloeiende risico's benoemd als er onvoldoende aandacht is voor dat aandachtspunt. Ook zijn beheersmaatregelen geïdentificeerd, die deze risico's kunnen mitigeren.

De praktijkrichtlijn is primair bedoeld voor de bestuurders en het IT-management van een organisatie. Maar het is ook een hulpmiddel voor de overige belanghebbenden van een organisatie. Aan de hand hiervan kunnen zij de juiste maatregelen nemen en controleren of bestuurders verantwoordelijk omgaan met IT.

'IT is in principe bedoeld om de mens te ondersteunen en niet andersom'

De NPR 'Governance op de menselijke aspecten van IT' bestaat in hoofdlijnen uit vijf aandachtspunten en dertien mogelijke beheersmaatregelen. Wij formuleerden de aandachtspunten vanuit de governance: welke punten verdienen aandacht van de bestuursorganen, zodat ongewenste effecten op mensen ten gevolge van de inzet van IT worden voorkomen of opgelost? De maatregelen zijn erop gericht om de risico's te mitigeren die hieruit voortkomen.

Artificial Intelligence bij een advocatenkantoor

Met een imaginair voorbeeld illustreren we de praktijkrichtlijn. Het betreft een groot advocatenkantoor¹, dat door inzet van Artificial Intelligence (AI) veel administratieve activiteiten wil automatiseren. Men veronderstelt dat de basis van verweerschriften en pleidooien met de aanwezige vastgelegde kennis geautomatiseerd gegenereerd kan worden, waardoor zaken sneller, goedkoper en zelfs beter – mits gecontroleerd door de ervaren advocaten – afgehandeld kunnen worden. Dit moet de concurrentiepositie en winstgevendheid van het kantoor versterken. Vanzelfsprekend is dit dus ook aantrekkelijk voor vennoten. De lezer zal begrijpen dat deze grote kans voor het kantoor ook zijn nadelen heeft, met name voor de medewerkers en mogelijk ook voor andere betrokkenen.

Aandachtspunten

De aandachtspunten voor de governance bij de gehele IT-levenscyclus worden hier beschreven. Ter illustratie geven wij vervolgens aan welke aandachtspunten er in onze casus spelen.

1. De rationaliteit van IT en de menselijke aspecten kunnen paradoxaal zijn

De rationaliteit van IT kan ertoe leiden dat menselijke aspecten verloren gaan. IT is in principe bedoeld om de mens te ondersteunen en niet andersom.

In het gegeven voorbeeld is de interactie met de cliënten onderbelicht. Vaak zijn die niet in staat om hun probleem geheel rationeel aan te geven. In de huidige praktijk is er bijvoorbeeld veel interactie tussen de ondersteuners, de advocaten en de cliënten om tot een goede intake te komen. Kan de inzet van AI werkelijk tot betere en snellere bedrijfsprocessen leiden? Blijft men accuraat of gaat men te veel vertrouwen op AI? Wat is de invloed van cybercriminelen op AI?

2. Het effect van de inzet van IT op mensen is complex en daardoor niet geheel voorspelbaar

De complexiteit van IT leidt er vaak toe dat IT naast de beoogde ook onverwachte effecten heeft. Dit kan ongewenste gevolgen hebben voor de betrokkenen.

Het voorbeeld lijkt zeer eenvoudig, maar de toepassing van de technologie staat nog in de kinderschoenen waardoor de inzet van AI veelbelovend, maar nog geen gelopen race is. Wat wordt het werkelijke effect op de cliënten en de medewerkers van het kantoor?

3. De inzet van IT kent veel belanghebbenden

Doordat er vaak veel verschillende belanghebbenden zijn, ontstaat het risico dat deze onvoldoende betrokken bij de besluitvorming en/of geïnformeerd zijn over de toepassing van IT gedurende de IT-levenscyclus.

Naast invloed op de cliënten, de rechtbanken en de verschillende medewerkers van het kantoor,

heeft IT ook veel impact op het werk van de advocaten zelf. Wordt dat met AI nu leuker of minder leuk? Wie krijgt meer werk en wie juist minder? Wie mag daarover beslissen en wie wordt wanneer geïnformeerd?

4. Het realiseren van IT doet een beroep op mensen

Het realiseren van nieuwe IT of de verandering van bestaande IT vraagt meestal een inspanning van de betrokkenen. Invoering van IT kan leiden tot kansen, maar ook tot overbelasting.

De gehele invoering van AI in het kantoor is waarschijnlijk een proces van jaren, waarbij het kantoor steeds weer experimenteert, systemen bouwt en implementeert waarvoor het aanwezige personeel nodig zal zijn. Kan dit werk erbij of maken zij capaciteit vrij? En zijn de betrokkenen zich bewust van de risico's?

5. De toepassing van IT beïnvloedt de behoefte aan menskracht

Nieuwe of andere inzet van IT kan bijvoorbeeld leiden tot een schaarste aan vakmanschap, vakmanschap overbodig maken, beperking van autonomie of nieuwe competenties nodig maken.

Wat is de verwachte capaciteit van de verschillende functies binnen de organisatie? Ontstaat er wellicht behoefte aan functies met andere competenties dan er nu aanwezig zijn? Kunnen wij deze capaciteit opbouwen respectievelijk afbouwen? En wat zijn de sociale gevolgen?

Mogelijke maatregelen

Met beheersmaatregelen kunnen organisaties de risico's die voortkomen uit de aandachtspunten mitigeren. Deze beheers-

maatregelen kennen in de meeste gevallen verschillende methoden die algemeen toegankelijk zijn en ook vaak worden gebruikt. In de NPR hebben wij er daarom bewust voor gekozen om niet aan één specifieke methode te refereren. Elke organisatie kan naar eigen inzicht de meest geschikte methode kiezen. De beheersmaatregelen zelf hebben we ingedeeld volgens de veelvoorkomende besturingscyclus van IT-systemen: de planfase, de bouwfase en de operationele fase. Daarnaast onderzoeken we nog generieke beheersmaatregelen. In tabel 1 geven wij alle beheersmaatregelen die in de NPR zijn uitgewerkt.

In het bespreken van deze NPR met betrokkenen hebben we ervaren dat de beheersmaatregelen meestal bekend zijn, maar dat niet elke organisatie ze in alle gevallen consequent toepast. Het viel ons op dat veel organisaties op dit gebied onbewust acteren. Soms zijn ze onbewust bekwaam, maar helaas vaker onbewust onbekwaam. Het gevolg is dat de mense-

'Invoering van IT kan leiden tot kansen, maar ook tot overbelasting'

lijke aspecten van IT niet consequent genoeg aandacht krijgen. Illustratief hiervoor is de overheidsorganisatie waar men zelf dacht dat ze de menselijke aspecten altijd meenamen in hun zogenaamde uitvoeringstoets. In de praktijk keek men niet naar de gevolgen voor de eigen medewerkers.

Toepassing van de maatregelen op de casus

Voor de toepassing op onze casus behandelen we in dit artikel slechts één maatregel per fase. Hierbij lichten we voor de leesbaarheid eerst de maatregel toe en geven daarna de mogelijke toepassing in onze casus aan.

Fase	Beheersmaatregelen
1. Plan	a Beslissingen baseren op de duurzame IT-levenscyclus b Het gewenste einddoel expliciet vastleggen c Uitvoeren van stakeholderanalyse d Inrichten van projectportfoliomanagement
2. Bouw	a Durven te experimenteren en agile door te ontwikkelen b Maken en uitvoeren van een implementatie- en communicatieplan c Uitvoeren van risicomanagement
3. Operatie	a Inrichten van een meldpunt voor ongewenste effecten b Ruimte geven voor zelfsturing
4. Generiek	a Organiseren van tegenkracht b Maken en uitvoeren van een strategisch personeelsplan inclusief sociaal plan c Verankeren van de menselijke aspecten in het organisatiebeleid d Accepteren dat IT complex is en anticiperen en acteren op onverwachte effecten

Tabel 1. Overzicht van mogelijke beheersmaatregelen

Beslissingen baseren op de duurzame IT-levenscyclus

Deze maatregel houdt in dat een organisatie bij beslissingen over informatiesystemen altijd kijkt naar de gehele levenscyclus (van initiatie tot uitfasering) van het systeem en naar alle effecten. Dus naast de bedrijfseconomische effecten ook de effecten op mensen, maatschappij en natuur.

Het kantoor stelt een compleet beleidsplan op waarom AI wordt geïntroduceerd, op welke wijze dit gaat gebeuren, wat de verwachte effecten zullen zijn op zowel de dienstverlening, de werkwijze van het kantoor, de medewerkers, de klanten en het energiegebruik. Dit leidt tot heftige discussies, maar uiteindelijk komt men tot een gedragen pilot met evaluatiecriteria.

Durven experimenteren en agile ontwikkelen

In complexe situaties (die helaas steeds vaker voorkomen) werkt het beter om vanuit een vastgelegd einddoel een agile verandering aanpak toe te passen. Dat geeft ruimte om te experimenteren en te ontwikkelen in cycli in plaats van het resultaat in één keer te realiseren. Het werken met een minimum viable product (MVP) zorgt dat ook het tussenresultaat toetsbaar wordt. Hierdoor kunnen in het klein en tijdig de menselijke aspecten worden getoetst.

Men besloot eerst een pilot uit te voeren, die werd gezien als de eerste MVP waarmee een basisdienst werd neergezet. Het kantoor handelt met dit MVP vaak terugkerende informatievragen voor een belangrijk deel af met een chatbot. Zowel de klanten als de betrokken medewerkers zijn hier blij mee. De doorlooptijd is gedaald, de kwaliteit is gestegen en de werkdruk nam af. Dit smaakt naar meer. Wel mist men de leuke gesprekken die men over deze vaak eenvoudige gevallen had.

Inrichten van een meldpunt voor ongewenste effecten

Een meldpunt (voor ongewenste effecten) is een functionaris, afdeling of virtuele organisatorische eenheid binnen een organisatie waar ongewenste effecten van een IT-systeem of de hiermee geleverde producten of diensten kunnen worden gemeld. Dit meldpunt zorgt voor de registratie (al dan niet anoniem) van de melding. Het is hierbij belangrijk dat meldingen kunnen worden gecorreleerd, geclassificeerd (in bijvoorbeeld de ernst) en voorzien van een status. Na de initiële vastlegging borgt het meldpunt de afhandeling van de melding. Een help- of servicedesk of functioneel beheerder kan deze functie voor een of meer systemen vervullen.

In deze casus besloot men een meldpunt in te richten tijdens de pilot, zodat bij een verdere uitbouw van het systeem de organisatie hierop voorbereid was. Dit meldpunt ondersteunt ook de al draaiende IT-systemen van het kantoor.

Organiseren van tegenkracht

Met tegenkracht bedoelen wij het oppositie voeren tegen de zittende macht en de wijze van het elkaar aanspreken en risico's beleggen. Bij IT-systemen is het vooral van belang dat medewerkers voldoende mogelijkheid tot tegenkracht krijgen. Dit zorgt ervoor dat alle belanghebbenden, ongeacht hun positie of mandaat, de gelegenheid hebben om

'Bij IT-systemen is het vooral van belang dat medewerkers voldoende mogelijkheid tot tegenkracht krijgen'

aandachtspunten in de besluitvorming, bedrijfsprocessen of de bedrijfsvoering over kansen, risico's, problemen, mogelijkheden en oplossingen te benoemen. Het gaat in deze maatregel om het bereiken van een bedrijfs-cultuur waarin het normaal is dat collega's binnen het bedrijf kritisch meedenken en meepraten en zich daarbij gehoord voelen.

De omvang en impact van de inzet van AI maakte dat het kantoor expliciet besloot om de hiërarchische werkwijze en -cultuur op de schop te nemen. Ook startende juristen en administratieve krachten moeten zich gehoord voelen. Niet omdat dit sociaal gewenst is, maar omdat zij door de invoering van AI veel meer verantwoordelijkheid gaan dragen voor de interactie met de klanten. Deze verandering, die gelijktijdig met de pilot werd ingezet, verliep niet altijd even makkelijk. Een paar oudere partners zijn vervroegd met pensioen gegaan. Hiermee is weerstand weggehaald, maar ook kennis om de nieuwe werkwijze te kunnen reviewen.

De basisrichtlijn

Bij het opstellen van de NPR kwamen wij erachter dat niet alle aandachtspunten altijd relevant zijn en dat ook niet elke maatregel

een passend antwoord is op elk aandachtspunt. Wij brachten daarom een relatie tussen de aandachtspunten en maatregelen aan. De basisrichtlijn die daarmee door de NPR besloten is, is dat elke bestuurder:

- bewust aandachtspunten kiest om te beschouwen;
- de passende maatregelen neemt of laat nemen;
- zich ervan bewust is dat elk besluit op dit gebied niet perfect zal zijn;
- alert is op onverwachte en ongewenste effecten van de inzet van IT;
- op tijd ingrijpt als dit nodig is.

De bestuursorganen van een organisatie hebben naar onze mening de functie om te waarborgen dat de juiste aandachtsgebieden worden beschouwd en dat maatregelen worden uitgevoerd. 

Noot

1. Wij hadden ook een andere organisatie kunnen nemen waar veel hoogopgeleide professionals zoals artsen, architecten, accountants en bedrijfsadviseurs werken.

Literatuur

Governance op de menselijke aspecten van IT, Nederlandse praktijkrichtlijn NPR 3414, NEN, 2023.

<https://www.nen.nl/over-nen>