

Beste Daan,

Dank voor de uitnodiging om te reageren op het stuk.

Ten principale ben ik het met je eens dat de IT bij de Nederlandse rijksoverheid slecht is ingericht. Zelf nu bijna 2,5 jaar bij de gemeente Haarlemmermeer werkzaam geweest en daarvoor heb ik een tijd bij andere overheidsorganisaties als externe consultant mijn diensten aangeboden. Ik heb dus ook door de tijd heen gezien of er iets verandert. Mijn conclusie is dat er in essentie nog niets is veranderd, maar er gloort hoop.

Graag wil ik je meenemen in mijn kijk op de zaken. Vanuit een aantal constatering en mijnerzijds richting mogelijke oplossingen.

Allereerst beschouw ik elke organisatie of organisme (als je de gehele overheid zo zou mogen noemen) vanuit de een organisatie-landschap. Voor mij is dat een beschrijving of visualisatie van alle onderdelen die een organisatie vorm geeft: mensen, middelen, processen, ip, etc.... Zonder een huidig beeld in de tijd, kan je eigenlijk geen uitspraak doen over de kwaliteit van welk aspect van een organisatie. Een tweede onderscheid maak ik in twee verschillende hoofdwerkprocessen: de staande organisatie ("going concern") en de veranderorganisatie. Dat onderscheid is relevant, want hij wordt vaak slecht gecommuniceerd en vaak zie je dezelfde mensen in beide hoofdwerkprocessen een rol vervullen. Ik maak mij geen illusies, maar ik durf te stellen dat 80% van de mensen niet eens beseft dat er twee hoofdwerkprocessen bestaan.

Binnen een overheid, niet alleen de Nederlandse overheid, vliegt men majeure veranderingen aan, middels projecten en programma's. Overheden (en ook wel grote commerciële bedrijven, alleen hoor je daar minder van, omdat ze minder in de schijnwerpers staan) hebben sterk de neiging te denken dat grote veranderingen als een enkelvoudig verzameling van activiteiten met de daarbij behorende middelen en geld tot afgeronde en werkende wijzigingen op dat organisatie landschap leidt.

Een tweede observatie is dat overheden alle projecten en programma's los van elkaar beoordeeld. Er is totaal geen integraal, samenhangend en coherent beeld van de gehele overheid. Het resultaat van deze manier van werken is dat projecten en programma's elkaar tegenwerken en niet het gewenste doel bereiken.

Veel overheden blijven in de veronderstelling dat de kwaliteit van externe leveranciers zou leiden tot succesvolle projecten en programma's. Vreemd genoeg worden bij alle grootschalige projecten en programma's juist externe leveranciers aangetrokken. De resultaten spreken voor zich: de situatie waar we nu in zitten heeft niet alleen binnen, maar ook buiten de overheid voldoende oorzaken.

Volgens mij dienen we op twee fronten een aanpak te definiëren: de huidige situatie aanpakken en de manier waarop we toekomstige veranderingen gaan vormgeven. Daarbij is een analyse van de huidige situatie wel op zijn plaats. Ik ben geen voorstander om naar het IT-landschap te kijken van welke organisatie dan ook, zonder me te verdiepen in de andere organisatie-landschapsonderdelen, zoals processen, mensen, financiën, producten en diensten, etc.... Ik maak al jaren geen onderscheid tussen ICT en "de business". Organisaties en dus ook overheden leveren producten en diensten en die worden vorm gegeven door een verzameling middelen, mensen en geld. Daarbij is onderscheidend vermogen van IT zodanig ingebed in het proces en de voor het product en/of dienst specifieke aspecten, dat het er ook niet toe doet omdat onderscheid te maken. Dat gezegd hebbende, beschouw ik elke majeure wijziging in het organisatie-landschap als een veranderopgave. Ik heb het ook niet over IT-projecten of programma's, maar over projecten en programma's of liefst helemaal niet. Ik omarm je idee om continu te

veranderen en soms zal je in een bepaalde keten meer of minder inspanning verrichten. Uiteindelijk geloof ik in minimal viable product (MVP) of nog breder minimal viable service (MVS). Wat heb ik minimaal nodig om de verandering tot stand te brengen in alle zijn essentie.

Daarom geloof ik ook niet in project of programmabudgetten. Zoals ik reeds aangaf geloven veel overheden (en organisatie) nog steeds dat de watervalmethode de manier is grote veranderingen vorm te geven. Stop daarmee! Gradueel veranderen is de weg te gaan. Bijna 80% van alle projecten en programma's duren te lang, kosten te veel en leveren niet op wat ze op moeten leveren. Een hardnekkig misverstand ligt hieraan ten grondslag: men denkt dat je van tevoren 100% een beschrijving kan geven van wat er verandert dient te worden. Dat is niet realistisch. De maakbaarheid van alle aspecten van de verandering is veel minder groot dan veel mensen denken. Het is al een kunst om in de huidige situatie met al zijn ongemakken, vanwege de slecht opererende IT, niet goed samenwerkende mensen, slecht beschreven processen of niet volgens het proces acterende mensen, kwalitatief mindere producten en/of diensten af te leveren. Laat staan dan te gaan roepen dat je dat met een grote verandering wel even voor elkaar krijgt.

Daarmee komen we dan ook, zeker bij overheden, bij een grote oorzaak waarom veranderingen mislukken: mensen veranderen niet graag. Veel mensen bij de overheid is er bij gebaat "om rust in de tent te hebben", want men wil wel geen gedoe. Veranderingen hebben alles te maken met kunnen, willen, en doen. Kunnen is een aspect dat je al in het stuk hebt aangegeven: dat heeft met vakkennis te maken. Binnen de overheid denkt men nog in de diploma en certificaten-fetisjisme. Ik kom mensen tegen met ik weet niet hoeveel titels voor en achter hun naam tegen, maar er komt geen zinnig woord uit. Vakkennis is niet alleen boekenwijsheid, maar ook praktische toepassing van het geleerde. Ons vakgebied is te jong om te doen of het een gestandaardiseerde tak van sport is. Dat is het gewoon niet. Het feit dat er meer programmeertalen bestaan dan er onderhand programmeurs zijn zegt ook wel iets. Het feit dat ontwikkelaars het adagium "not invented here" allemaal omarmen, zegt ook al voldoende. En iets (security, privacy, etc...) by design ontwerpen is bijna een vies woord. Ik ondersteun je idee om naar meester-gezel relatie te migreren en vooral de uitkomsten van deze kennisdeling breed te etaleren. Wat ik vaak aantref is onduidelijkheid hoe behoorlijk objectieve feiten binnen de IT als discutabel worden gepresenteerd. Een van de redenen dat er vaak nooit documentatie beschikbaar is, naast het feit dat geen ICT'er dat leuk werk vindt.

De kwaliteit van een ieder die zowel in de staande organisatie als de veranderende organisatie een rol speelt zijn bepalend voor een deel van het totale proces en het uiteindelijke product en dienst die geleverd moet worden. Zelf kom ik zowel bij de overheid als in de commerciële sector mensen van verschillende kwaliteit tegen. De kwaliteit van mensen vallen voor mij uiteen in drie onderdelen: kennis en kunde, vaardigheden en houding & gedrag. Kennis en kunde zou ik met name organiseren middels de reeds eerder genoemde meester-gezel constructie en het expliciteren van het geleerde via brede publicatie in de organisatie en daarbuiten. Laat zien hoe en wat je uitgevoerd hebt, dan is het voor iedereen veel duidelijker. Vaardigheden kunnen ook middels het meester-gezel constructie worden bijgeschaafd. Houding & gedragskenmerken zijn minder te corrigeren dan kennis en kunde en vaardigheden. Ze liggen veel dicht bij de persoon dan de andere twee aspecten. Houding en gedrag wordt ook bepaald door het adagium "wiens brood men eet, wiens woord men spreekt". Daarbij zal er wel onderscheid zijn tussen ambtenaren en externe consultants: ambtenaren hebben sterk de neiging vanuit de cultuur in veel overheidsorganisaties "om weg te duiken en niet boven het maaiveld uit te stijgen", waarbij externe consultants "overal werk zoeken en het belang van uren schrijven voorop stellen". Dat vergt voor beiden een sturing op output en niet op beschikbaarheid. Voor de ambtenaar is het adagium "aanspreken op resultaten" en voor de externe consultant "aanspreken op afspraken".

Zoals al eerder aangeven is er een inhaalslag nodig wat betreft de huidige (bestaande) ICT-voorzieningen. Deze zijn sterk silo georiënteerd en data centrisch. Als wij de hoeder zijn van persoons- en bedrijfsgegevens, dienen we dat ook in het ICT-landschap duidelijk te maken. Ik ben dan ook een vervend aanhanger van de Common Ground beweging. Dit initiatief behelst in essentie dat we afscheid gaan nemen van monolitische applicaties die een deel van de functionele ondersteuning van overheidsprocessen voor hun rekening nemen. De eerste stap is de data te ontvlechten en los te koppelen van de applicaties. Maar nog verder, ook de presentatie, proces-logica en business-logica ontvlechten uit de applicaties. Zodoende ontstaat er een (bouw)blokkendoos waarmee snel en relatief onafhankelijk nieuwe functionaliteiten beschikbaar gesteld kunnen worden. Binnen de Common Ground is het adagium “een keer bouwen, 355 keer toepassen”. Dit heeft natuurlijk veel consequenties voor bestaande leveranciers, die hun complete business model hebben geschoeid op het verkopen van een standaard monolithisch pakket (of paraplu product) aan zo veel mogelijk gemeenten. Inmiddels is er vanuit andere overheidsorganisaties al grote belangstelling voor dit initiatief en doen daar ook al aan mee (Kadaster, KvK, Belastingdienst, UWV).

Wat mij zijn we met alleen de IT voorzieningen zelf niet klaar, er zal ook goed onderzocht moeten worden hoe wij toekomstige en bestaande wetgeving in bedrijfsregels kunnen vatten, zodat we in ieder geval ons zelf kunnen behoeden voor elkaar tegensprekende stukken wetgeving. De instrumentalisatie van wetgeving zou een goed middel zijn om kwalitatief betere wetten en regelgeving op te stellen. Daarbij zullen ook de processen meegenomen kunnen worden en zelfs daarin kan gewin behaald worden, doordat bij een dergelijke analyse duidelijk naar voren komt dat er verschillende overheidsorganisaties dubbel werk of zelfs conflicterend werk uitvoeren.

Tot slot de financiering van dit alles. Vandaag de dag wordt elke verandering, zoals reeds aangegeven, aangevlogen vanuit een project of programma. Veranderingen worden dan gefinancierd door te doen alsof alle eisen en wensen van de verandering bij projectuitputting zijn gerealiseerd. Het idee is dat niet zo te organiseren, maar een zogenaamd initieel projectbudget af te geven om in eerste instantie te werken naar een minimal viable product (MVP), de backlog van eisen en wensen zal zich snel vullen. Doordat in relatief korte termijn al duidelijk wordt wat de (on)mogelijkheden zijn van het gerealiseerde en hoe lang daarover is gedaan, kan ook snel alle extra functionaliteit inzichtelijk worden gemaakt. Overigens ben ik een sterk voorstander van multi-disciplinaire teams zodat er geen onderscheid meer is tussen de diverse disciplines. Het ontwikkelen van een proces met alle daarbij behorende organisatiemiddelen (ICT, maar ook de factor mens, de financiële randvoorwaarden van het product en dienst, fysieke middelen, etc) om een kwalitatief goed product en/of dienst voor onze inwoners en bedrijven te kunnen leveren.

Met vriendelijke groet,

Atilla Vigh