

Hallo Daan,

Om te beginnen dank voor je uitnodiging om mijn reactie op je artikel en plannen uit te werken. Ik ben het in hoofdlijnen met je eens, maar zoals ik in mijn reactie op LinkedIn beschreef is de problematiek van de overheid niet een technische, maar de organisatorische.

## Reden van reactie

De reden van mijn reactie is dat de focus, en veel van de reacties op LinkedIn, teveel gericht is op een technische benadering. Dat vind ik op zich niet raar gezien de tijd waarin we leven en de focus van veel IT organisaties en IT specialisten ten aanzien van techniek. Maar ik heb zo'n 20 jaar op een driesprong van architectuur, service improvement en problem management geopereerd. En uit de meeste project reflecties (lessons learned) en root cause analyses (adhv failed projects of slechte prestaties na implementatie) bleek dat de oorzaak en/of oplossing veelal niet in de techniek gezocht had moet worden, maar op veranderingen op het organisatorische, of zelfs hiërarchische, vlak. Veel analyses gaven ook aan dat de initiële vraagstelling veelal ontbrak of verkeerd gesteld was, en dat daardoor een onduidelijkheid van probleem ontstond waardoor de oplossingsrichting vaak technisch werd (wat veel van de uitvoerende wel begrepen). Voor mij is techniek iets moois en soms zelfs magisch, maar we moeten ons te allen tijde beseffen dat het slecht een hulpmiddel is. En dat het nooit naar behoren werkt, of zelfs faalt, als de mens het niet goed gebruikt of als het ingezet wordt voor het verkeerde doeleind. Het interessante is dat we daar de afgelopen week ook weer een mooi voorbeeld van hebben gezien bij de belastingdienst. Door een menselijke falen (interpretatie, of mogelijk zelfs eigen rechter spelen) zijn daardoor tientallen huishouden onterecht gedupeerd. Ook hier was geen techniek de oorzaak maar een persoon. En zo zijn er nog tientallen voorbeelden te noemen, waarbij mogelijk het C2000 communicatie systeem bij het grote publiek wel het meest tot de verbeelding spreekt. Ook al ben ik niet bij dit project betrokken geweest, wat ik vanaf de zijlijn tussen de regels door leest is dat het vanaf het begin een technische benadering is geweest, in plaats van een organisatorische. En dat de vraag vooral was welke techniek zullen we inzetten, ipv wat is het daadwerkelijke probleem wat we hopen op te lossen. Dit vermoedelijk om de uiteindelijke doelgroep die er het meest van afhankelijk is vanaf het eerste moment niet optimaal betrokken is geweest. Naar mijn mening moeten oplossingen en de aanpak dus allereerst gezocht worden in de overheidsorganisatie zelf, en pas daarna in toe te passen technieken om deze te ondersteunen.

## Uitdaging

Daar ligt dan ook gelijk de grootste uitdaging. Want een organisatie met een geschiedenis van meer dan 200 jaar verander je niet zomaar even. En laten we niet vergeten dat, ook al is Nederland sinds 16 maart 1815 een koninkrijk, veel van de overheid, met op moment van schrijven 12 provincies, 21 waterschappen, 16 ministeries en 388 gemeenten, een veel langere geschiedenis heeft. Dat is wat ik in jouw verhaal mis. Want het is die eeuwenlange historie die onze overheid, en daarmee de complexe opbouw van de organisatie(structuur) en de (veelal) verstikkende hiërarchie, heeft gevormd.

## Doel ministeries en decentrale overheden

Wat we in deze tijd van Google, Tesla en Netflix snel vergeten, is dat de overheid geen commercieel bedrijf is die met een druk op de knop antwoord geeft of die bij het uitkomen van een nieuwe trend à la minuut zijn organisatie daarop aanpast. De belangrijkste hoofdtak van de ministeries en de decentrale overheden is namelijk Nederland administratief draaiend houden. En dit te allen tijde, dus ongeacht de politieke kleur van Nederland op dat moment of de economische of politieke situatie in de wereld. En dat op ieder willekeurig moment in de tijd. Op de tweede plaats komt het dienen van haar klanten, de burgers, de ministers, de koning en de bedrijven. En het zijn deze taken, en zeker deze volgorde, die met de steeds verder oprukkende vercommercialisering van Nederland, onder aansturing van een groot deel van de politiek leiders, steeds meer in gedrang is gekomen.

Het Nederlandse overheidsorgaan is daarom ook niet te vergelijken met een commerciële organisatie. En daarom zijn de modellen en trucjes ten aanzien van IT infrastructuur ook niet één op één toepasbaar bij het ontwikkelen van een nieuwe enterprise architectuur. De uitdaging bij de overheid ligt dus veel meer in de rol die deze organisatie van oudsher vervult, en de manier waarop wij daar tegenwoordig met een (management gestuurde) "bedrijfsbril" tegenaan kijken. En daarom ligt de uitdaging om een overheid te krijgen zoals jij beschrijft, in een organisatorische, tot op het allerhoogste ministeriële niveau, herstructurering.

## Techniek is niet de oplossingen

De oplossing ligt dus niet, of in ieder geval beduidend veel minder, in technische toepassingen. Ik zeg niet dat technische middelen deze vernieuwde organisatie niet kan ondersteunen. Maar het is belangrijk te begrijpen dat techniek "slechts een hulpmiddel is", en nooit de oplossing. Dus zonder de organisatiestructuur, de veelal onnodige en achterhaalde hiërarchische opbouw, de onlogische en vanuit "eenduidigheid en eenvoud" ongewenste decentralisatie, en de vaak beperkende interne culturen aan te pakken, zal een aanpak van de IT problematiek op welk niveau of bij welk overheidsonderdeel dan ook, op voorhand gedoemd zijn te mislukken.

## 2025

Gezien de ontstaansgeschiedenis, organisatiestructuur en opbouw van verantwoordelijkheden, zullen aanpassingen, zowel organisatorisch als technisch, niet op korte termijn toepasbaar zijn. Dit zeker omdat veel van de benodigde veranderingen betekenen dat de interne culturen van de overheidsorganen moeten veranderen. En culturele veranderingen duren over het algemeen 3 á 5 jaar. Dus, omdat continuïteit, stabiliteit en overheidstaken essentieel zijn, zullen we daarom eerst twee essentiële vragen moeten beantwoorden.

- Functioneert de huidige overheid, de ministeries, de provincies, de waterschappen en de gemeenten daadwerkelijk zo inadequaet en inefficiënt als we horen van de media? En worden onze burgers en bedrijven hier daadwerkelijk door benadeeld? Of, is dat slechts een beeld wat door de media en bedrijven met commerciële belangen geschetst wordt? Is het echt topprioriteit om een overheid te hebben die, net als de wereld om ons heen, steeds sneller en technischer wordt in het aanbieden van (elektronische) diensten en producten.
- Of moet de overheid stabiel functioneren, ongeacht de economische situatie of politieke kleur van Nederland. Met andere woorden, een overheid die te allen tijde haar functies

optimaal kan uitvoeren en haar diensten en producten kan leveren. Dit onafhankelijk van techniek of trends of publieke opinie.

Wat de keuze ook is, beide antwoorden zijn goed. Zolang we ons maar beseffen dat niet beide antwoorden direct tot eenzelfde organisatie(structuur) leiden. En daarmee zeker niet tot eenzelfde technische ondersteuning. Wat de uitkomst ook is, er zal gedefinieerd moeten worden hoe de overheidsorganisatie anno 2025 eruit zou moeten zien. Pas als dat uitgewerkt is, kunnen we op die organisatiestructuur een selectie maken van technische middelen die daarop toegesneden zijn. En dan moeten we ons goed beseffen dat, gezien de kosten, we deze overheid breed toe kunnen passen.

Vanuit het verleden zijn tenslotte genoeg voorbeelden waaruit is gebleken dat andersom, dus eerst techniek bepalen en daarna de organisatie aanpassen, alleen als een (tijdelijke) pleister werkt, maar nooit een solide permanente oplossing biedt.

## Wil tot veranderen

En daar ligt een groot obstakel, want politiek leiders, ongeacht overtuiging, kleur of richting, kunnen namelijk niet verder dan de volgende verkiezingen kijken. Want de discussie die jij opzet is tenslotte geen nieuwe, en de ideeën en voorstellen die jij oppert zijn dat zeker ook niet. De wil, van de politiek leiders van Nederland, om daadwerkelijk structureel te veranderen is tot op heden altijd de bottleneck geweest. Structurele veranderingen in een organisatie die zo verweven is met de samenleving, de economie en vooral het administratief drijvend houden van Nederland is iets wat veel politici niet aandurven. De interne partij politiek en het risico dat dit tegen je kan werken bij een volgende verkiezing, is over het algemeen te groot.

Maar ook de burgers en bedrijven hebben hier een schuld aan. Niemand wil namelijk pijn in de beurs voelen, met als gevolg dat ons collectieve korte termijn geheugen beter functioneert dan het lange termijn geheugen. Hierdoor zijn velen het op een gegeven moment eens met voorgestelde veranderingen, maar na een paar maanden, wanneer blijkt dat deze verandering jou persoonlijk of financieel raakt, is die loyaliteit van dat eerste moment ver te zoeken. Met als resultaat dat er meer tijd besteed wordt met het zoeken van een zondebok en het projecteren van ons schuldgevoel daarop, dan met het relativeren en accepteren dat sommige veranderingen pijn doen. En het is dit sentiment wat het risicomijdend gedrag van politici verder versterkt, en daarmee de kans op noodzakelijke en structurele veranderingen verkleint. De Engelsen hebben hier een mooi gezegde voor, “no pain, no gain”.....

Maar er is nog een derde partij betrokken, en daar ligt ook een belangrijk deel van het technische probleem. En dat zijn de technische/IT organisaties, die al vele jaren met veel bravoure beloven dat ze de enige zijn die de perfecte oplossing heeft en daarmee een gedegen, betaalbare en lange termijn oplossing. Natuurlijk gaan sommige projecten goed, maar toch zijn het met name de grootste van deze organisaties die zonder enige schroom de Nederlandse staat vele miljoenen gemeenschapsgeld uit de staatskas kloppen. En daar veelal een veel te dure en slechts deels werkende oplossing, die soms voor nog eens heel veel geld gecorrigeerd wordt, voor terug te geven. Hierdoor is er over deze grote (IT) organisaties een beeld ontstaan van graai cultuur, en heeft de overheid een wantrouwen gekregen ten aanzien van de ideeën en voorstellen van deze organisaties. Intussen gaan veel van de gesprekken tussen overheid en dit soort bedrijven al lang niet meer over de daadwerkelijke inhoud, de kwaliteit of het verbeteren van infrastructuur en middelen. Maar gaan ze over performance, prestaties en vooral penalty's. Alleen al het uitgangspunt van de overheid, op voorhand, dat je een strafmaatregel gaat toepassen en hoe zwaar deze is, is een belangrijke reden waarom de belangrijkste vraag niet meer gesteld worden. Namelijk, welke probleem willen we opgelost

hebben. Daarom moet de bedrijfscultuur en de bijbehorende omgangsvormen van deze technische/IT organisaties veranderen. En als vervolg daarop het onderlinge vertrouwen in elkaar.

Als laatste wil ik wat zeggen over de IT organisatie van de overheden. Je hoort en leest vaak dat deze beneden peil is en dat daardoor veel van de problematiek ontstaan is. Ik spreek dit met klem tegen. Want het opleidingsniveau van de mensen, en daarmee de kennis van de IT organisaties binnen de overheid, is minstens op eenzelfde peil als die bij veel van de gerenommeerde IT leveranciers. De uitdaging die deze afdelingen hebben is vergelijkbaar als die bij andere bedrijven, namelijk IT wordt gezien als sluitstuk en heeft daarmee altijd een underdog positie. Door onderbezetting, kosten reductie, slecht management en een slechte beeldvorming door met name de media, krijgen deze mensen niet de eer die ze verdienen. Dit zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten. Helaas wordt dit beeld door veel IT leveranciers, met name op sr management niveau, benadrukt waardoor er een stereotype is ontstaan. Mede hierdoor hoor je de politiek vaak spreken over deze organisatie onderdelen en de mensen op een toon die deze afdelingen en mensen onwaardig is. Dit krenkt velen en dit zal velen ook aanzetten om de overheid de rug toe te keren, hetgeen uiteindelijk een “selffulfilling prophecy” in de hand zal werken. Dit beeld, en met name de manier waarop hogere ambtenaren en politici hierover spreken, moet dan ook veranderen willen we een gedegen organisatie en IT infrastructuur neer kunnen zetten en onderhouden.

## Aanpak

Hoe moeten we dit dan aanpakken?

- Om te beginnen zou er een landelijke enquête moeten komen met daarin de vragen zoals aangegeven bij het kopje “2025”. De antwoorden daarop zullen uiteindelijk bepalen of de huidige organisatie op basis van 200 jaar geschiedenis kan blijven bestaan. Of dat er een nieuwe organisatie moet komen. De uitkomst dient dan als basis voor het uitwerken van een gedegen organisatiestructuur waarop een passende IT infrastructuur gevonden of ontwikkeld kan worden.
- Ongeacht de uitkomst moet er een landelijk beleid komen van hergebruik en samenwerking. Dat betekent dat techniek en IT niet per onderdeel ingekocht of ontwikkeld wordt, maar dat dit landelijk voor meerdere, of indien mogelijk alle overheidsorganen, gebeurt. Het uitgangspunt moet zijn dat er meer overeenkomst is tussen departementen en afdelingen dan dat er verschillen zijn. Dit niet alleen om daarmee veel onnodig uitgegeven geld te besparen. Maar vooral om daarmee samenwerking en saamhorigheid te bevorderen. Decentralisatie heeft, zoals dagelijks te ondervinden is, geen noemenswaardige kostenbesparingen opgeleverd, en zeker niet tot de beloofde verminderde administratieve rompslomp geleid. Het heeft over het algemeen alleen een minder transparante structuur, meer ongelijke behandeling, verarming van de dienstverlening en een slechtere klanttevredenheid veroorzaakt. Het lijkt of er kostenbesparingen zijn, maar deze zijn over het algemeen fictief omdat ze simpelweg van het ene afdeling/huishoudboekje naar een ander zijn verplaatst. Alleen door een meer centraal gestuurde aanpak en inkoop is grootschalige kostenbesparing mogelijk. En alleen door meer samenwerking tussen overheden krijgen we systemen en technieken die uitwisselbaar zijn en waarbij burgers en bedrijven op een eerlijke en eenduidige wijze van de diensten en producten van de overheid gebruik kunnen maken. En daarvoor ook een landelijk, gelijk en eenduidig, bedrag betalen.
- Ook zou er een oplossing moeten worden gevonden voor de hiërarchie binnen de overheden. Veel van de “baasjes” daar hebben een vooringenomen oordeel over wat goed is voor hun afdeling, en vergeten te vaak dat hun rol een dienende is en geen leidende. Algemene belangen moeten boven afdeling of persoonlijke belangen staan. Nederland is geen bedrijf, dus de vraag zou gesteld kunnen worden of het type managers uit commerciële bedrijven wel de juiste is om een land, ministerie, departement of gemeente te leiden.

- Dat geldt ook voor de landelijke politiek. Hier moet, ik benadruk moet, men zich beseffen dat de Nederlandse overheden geen speeltuin zijn. Maar dat, met name de administratieve verantwoordelijkheden, dermate zwaar wegen dat er een stabiele en meerjarige organisatiestructuur en infrastructuur voor benodigd is. Dit moet boven politieke agenda's en verkiezingen staan. En voorstellen en aanpassingen moeten daarom niet trend of van politieke wisseling afhankelijk zijn. Het algemeen belang van het land moet zonder discussie op één staan.
- Samenwerking met leveranciers moet terug naar de basis van wederzijds vertrouwen. Natuurlijk moeten commerciële bedrijven winsten maken. Maar deze organisaties moeten begrijpen dat ze ook een sociale verantwoording hebben. Samenwerking met overheden zou daarom niet per definitie op basis van omzetgroei en winstoogmerk moeten zijn. Maar meer gezien worden als een vorm van investeren in Nederland en als dienstverlening aan de maatschappij. Zowel de burgers, als de overheid, als deze organisaties hebben op de lange termijn baat bij een stabiel land waar burgers vertrouwen hebben in de overheid en de dienstverlening die techniek- en IT-bedrijven daarbij leveren. De vraag zou daarom ook gesteld kunnen worden of bedrijven waarvan de hoofdvestiging niet in Nederland ligt, en waarvan veel van de personeelsleden dus niet vanaf Nederlands grondgebied IT-diensten verlenen, wel voldoende binding hebben met de doelstellingen en taken van de Nederlandse overheid. En of ze daarmee in geval van prioriteitstelling, wel over de benodigde loyaliteit beschikken ten gunste van de Nederlandse overheid.
- In dit samenwerkingsproces zal ook het onderlinge vertrouwen tussen leverancier en overheden hersteld moeten worden. Dit zal uiteindelijk in een betere vraagstelling resulteren en daarmee een betere aansluiting van de producten en ontwikkelingen van leveranciers op de behoefte van de overheden en haar klanten.

Ik begrijp dat ik een paar stevige uitlatingen doe en dat ik daarmee een aantal mensen tegen de schenen schop. Maar omdat voor mij het algemeen belang zwaarder weegt dan hoe men persoonlijk naar mij kijkt, hoop ik van harte dat bovenstaande een positieve bijdrage kan leveren aan de algehele discussie. En dat punten hieruit uiteindelijk bij zullen dragen aan een moderne en stabiele overheid die nog eens 200 jaar vooruit kan.

Met vriendelijke groet,

Ben van Ackooy