

## Reactie op het Deltaplan ICT Overheid.

*Architectuur doet 'niets'. Mensen doen 'iets'.  
Kiezen om aan te sluiten op elkaars perspectief,  
niet eenmalig maar continu.*

**Aris Pierweijer, I-Knowledge (31-1-2020)**

[Linkedin](#)

Gedachtengangen die mij bijzonder aanspreken uit de reacties tot nu toe:

- A. Tegenspraak, integriteit, zingeving, menselijke maat (Inge Wertwijn)
- B. Wendbare wetgeving (Mariette Lokin)
- C. Een rol aan de voorkant van IT-besluitvorming (Martin van den Berg)
- D. Het is een besturingsprobleem (Paul Teeuwen)
- E. Niet de IT-problemen centraal, maar de overheidsdienstverlening (Piet de Kam)
- F. Transitie naar de digitale ruimte, agile governance (Martijn Sasse en Gijs van Schouwenburg)

Waarbij ik graag opmerk dat de meeste reacties uit ons 'eigen werkveld' komen. Had graag meer diversiteit in de reacties gezien, daarover later meer.

### Wat is het probleem?

Een veelkoppig thema, dat is wel duidelijk geworden uit alle reacties. Een samenwerkingsprobleem, een sociologisch probleem, een besturingsprobleem, een positioneringsprobleem, een IT-probleem, een legacy probleem, een beleidsprobleem, een leiderschapsprobleem en we kunnen nog even doorgaan. We hebben 'het' probleem daarmee nog niet te pakken. We zien met zijn allen veel verschillende symptomen, die in verschillende contexten waarbinnen de overheid opereert, zichtbaar worden. M.i. valt hier nog veel te leren. Context bepaalt immers menselijk gedrag<sup>1</sup>. De hardnekkigheid van sommige symptomen roept bij mij de vraag op of het niet juist aansluit op gewenste behoeften en belangen. Hoe komen we in elke context tot effectieve probleemidentificatie is dan de vraag?

*“Zorg ervoor dat je IT niet in je portefeuille krijgt, want daarmee leg je je hoofd op het hakblok”*

Een uitspraak op bestuurlijk niveau.

### Het begint en eindigt bij mensen die elkaars rol begrijpen en elkaars rol respecteren

IT is een gecompliceerd geheel. Oorzaak en gevolg zijn in ruimte en tijd gescheiden. Er is sprake van continu doorbrekende patronen van vernieuwing en verandering en betrokkenen hebben veel verschillende zienswijzen en belangen.



<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Fundamental\\_attribution\\_error](https://en.wikipedia.org/wiki/Fundamental_attribution_error)

*“Stel, jij zoekt mobiliteit en de garagehouder legt met natuurkundeberekeningen uit hoe krachtoverbrenging in een auto werkt. Voel je je dan geholpen?”*

Een metafoor voor gedrag tussen business & IT-teams

Er is sprake van een taalbarrière tussen business & IT-teams. We begrijpen elkaar simpelweg niet. Hoe realiseer je een vorm van wederkerigheid en wederzijdse afhankelijkheid. In mijn optiek nog steeds de basis voor effectieve samenwerking en besluitvorming. Hoe organiseer je voldoende diversiteit om te voorkomen dat het risico ontstaat dat iedereen door een ‘rietje’ blijft kijken en vanuit daar zijn/haar conclusies trekt? Hoe blijf je samen aansluiten op urgente en actuele thema’s en laat je als

specialist aan mensen zien wat je voor ze aan het doen bent?

### **Niveau van governance**

Een balans vinden tussen lokaal en integraal denken en handelen. Lokaal gaat het over ondersteuning van capabilities en resources (incl. mensen en technologie). Integraal gaat het over synchronisatie en afstemming (prioriteiten, compliance, standaarden, beleid). Hiervoor zie ik persoonlijk in ieder geval een drietal mechanismen: 1. Shared digitale teams. 2. Coördinatie op organisatie niveau. 3. Helderheid in digitale rollen.

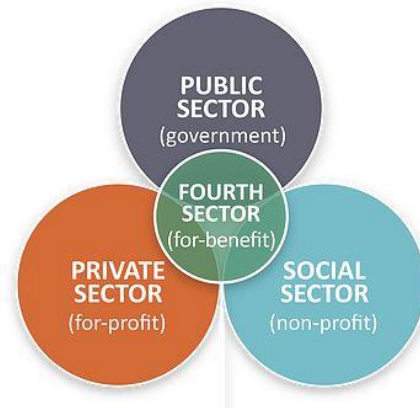
Je kunt je de vraag stellen of een inhoudelijke en inrichtende rol op centraal niveau aansluit op de diversiteit van belangen en perspectieven binnen overheidsorganisaties. Ik denk persoonlijk van niet. Deze rol zal op een lager niveau moeten worden uitgevoerd. Centraal niets doen is m.i. ook niet wenselijk. Ik zie daar een rol voor synchronisatie en afstemming en een samenwerkende houding ipv toetsende. In de praktijk merk ik dat er wel een behoefte bestaat om te willen leren van eerder gemaakte fouten, ook de kruisbestuiving tussen overheidsorganisaties onderling kan worden bevorderd. Dit raakt in belangrijke mate de besturings-, besluitvormings- & samenwerkingscontext. Geen enkele vorm van governance is optimaal. Geen governance leidt tot onacceptabele risico’s en verspilling. De Trias Politica biedt een handvat voor scheiding van machten. De gezamenlijke zoektocht is dan welke reikwijdte elke macht dan zou moeten hebben en waar deze het beste is te positioneren en te handhaven.

### **De centrale rol van data**

Technologie is vluchtig. Data is de enige constante factor. Data for benefit ipv for profit. De scheiding tussen presentatie/weergave, services/logica afhandeling en data, die biedt kansen om publieke dienstverlening over overheids grenzen te laten verlopen. Ketenomkering dus burger centraal, eigenaarschap data bij de burger (datakluis & smart contracts) en data continu valideren en monitoren. De kracht van semantische data om elke dag meer betekenis te geven aan de digitale dienstverlening van de overheid.

## Kunnen we wellicht leren van de koers voor de vierde sector<sup>i</sup>?

In elk van de traditionele drie sectoren (for-profit, non-profit en publiek) vertrouwen organisaties op een gespecialiseerd ondersteunend ecosysteem om succesvol te kunnen opereren. Dit omvat financiële markten, beleid en regelgeving, trainings- en onderwijsystemen, meet- en rapportagestandaarden en meer. De afgelopen eeuw heeft ongekeerde welvaart gecreëerd en de kwaliteit van leven voor een groot deel van de mensheid verbeterd. Ondanks deze vooruitgang worden we vandaag geconfronteerd met grootschalige, urgente en complexe economische, sociale en ecologische uitdagingen in onze geschiedenis. Veel van deze uitdagingen zijn de gevolgen van verouderde en niet-duurzame economische systemen die de wereldwijde norm zijn geworden.



De vierde sector onderscheid een aantal prioriteiten:

1. Kennis verbeteren
2. Beleid vooraf
3. Bewustzijn verhogen
4. Stakeholders verbinden
5. Opleiden en trainen
6. Middelen mobiliseren

Door bewustwording te vergroten en aan te sluiten bij de diversiteit van belangen kunnen we allereerst de onderlinge betrokkenheid vergroten. Mensen zullen het uiteindelijk moeten doen. Een vorm van wederkerigheid, wederzijdse afhankelijkheid en een passende context (lokaal&integraal) zijn m.i. randvoorwaardelijke voor samenwerking.

Het initiatief van Daan voor een brede inhoudelijke discussie waardeer ik zeer. De reacties laten zien dat er veel energie is om met dit thema aan de slag te gaan. Zoals eerder gesteld had ik graag meer diversiteit in de reacties gezien. We zouden dit kunnen organiseren door individuen en organisaties samen te laten werken aan de ontwikkeling van de digitale architectuur voor de overheid. Een platform om initiatieven, pilots, evenementen te lanceren en elkaar ondersteuning te bieden. Intensieve samenwerking is de sleutel tot het creëren van 'een digitale architectuur' voor de overheid. Op dit moment heb ik nog meer vragen dan antwoorden.



---

<sup>i</sup> Meer informatie zie <https://www.fourthsector.org/>