

Is de overheid "gewoon" een bedrijf zoals "alle" andere? Ja! Maar ...

Frank Derks (14 februari 2020), persoonlijke mening

De overheid is een bedrijf met een omvang die die van wat wij grote bedrijven noemen enorm overstijgt. Deze enormiteit leidt onvermijdelijk en noodzakelijk tot complexiteit. Het is dan ook beter om te stellen, dat wat wij "de overheid" noemen, een suggestieve woordkeuze is.

De woordkeuze is suggestief, in de zin dat het impliceert dat het "één iets" is. Conceptueel is dat juist – we noemen het immers "de overheid" (enkelvoud). Echter, in de realiteit gaat het hier over een conglomeraat van verschillende – in meer of mindere mate - zelfstandige bedrijven met verschillende werkwijzen en doelstellingen die van buiten zijn opgelegd of zelf bedacht. Naast (mogelijke) samenwerkingen tussen deze verschillende bedrijven en het werk dat zij voor "de overheid" doen, hebben al deze bedrijven ook zo hun eigen belangen.

De complexiteit van een dergelijke constructie heeft daardoor een veelheid van elkaar beïnvloedende dimensies. Uiteindelijk moeten we terugrijpen op de systeemtheorie, waarmee de overheid gezien kan worden als een systeem van (sub-)systemen die elk voor zich te maken hebben met eigen processen, organisatie/mensen, techniek en informatie (POTI).

Zoals John Gall in 1975 al schreef in zijn boek "General Systemantics" (later uitgegeven als "The Systems Bible") – en ik paraphraseer hier:

- 1. Systemen hebben de neiging, zo niet een zekerheid, een eigen leven te gaan leiden en iets anders te doen, dan waarvoor ze bedoeld zijn en zeggen te doen.*
- 2. Systemen streven eigen – interne – doelen na, beïnvloeden omliggende systemen, overlappen die en doen onverwachte dingen.*
- 3. Systemen dijen ten gunste van zichzelf uit en hebben een focus op zichzelf.*

Dit soort uitspraken komt nogal Cruijffiaans over, maar geeft desalniettemin juist weer wat er in de realiteit gebeurt.

Gepositioneerd op grote bedrijven – en daarmee dus ook op "de overheid" als groot bedrijf en groot systeem: hoe meer (overheids)bedrijven (of afdelingen daarbinnen), hoe groter de kans dat deze dingen gaan doen waarvoor ze niet zijn bedoeld en hoe groter de kans dat ze anderen onbedoeld beïnvloeden en onbedoeld beïnvloed gaan worden door anderen. Het woord "kans" is hierbij belangrijk, want bovenstaande geldt in meer of mindere mate – maar zeker altijd - voor elk systeem van elke grootte.

Groot en complex vereist niet zozeer andere digitale architectuur, maar andere accenten daarin. Deze accenten uiten zich zowel in de architectuur zelf als in de aanpak om te komen tot een geaccepteerde architectuur en een daaruit voortvloeiende inrichting.

De inrichting is sterk afhankelijk van de grootte en de complexiteit van dat waarvoor het is bedoeld. Voor wat betreft de aanpak, moet rekening gehouden worden met "de

wet van Conway” omdat het gaat om veel systemen, met veel verschillende – vooral in de eigen ogen – belangen:

- *Organisaties ontwerpen (digitale) systemen die een afspiegeling zijn van hun eigen communicatiestructuren.*

Vrij vertaald, als er niet wordt opgepast, dan is het digitale systeem met vrij grote zekerheid een 1op1 kopie van het systeem dat juist door digitalisering verbeterd zou moeten worden. In grote/complexen organisaties zal daarom - indien er niet goed wordt gestuurd - er eigenlijk niets veranderen.

Maar de eerlijkheid gebiedt, zeker als de systeemtheorie er weer als leidraad wordt bijgenomen, dat er wel iets is veranderd: er is een *nieuw* systeem bijgekomen. Binnen het bestaande systeem is er een digitaal systeem bijgekomen dat (een deel van) het oude gedrag geautomatiseerd uitvoert. Het nieuwe systeem heeft ook weer aandacht en is evenzo gevoelig voor de bovengenoemde wetmatigheden, het is immers ook een systeem. Wederom - in de woorden van John Gall (vrij vertaald):

1. *Het systeem blijft doen wat het doet, ongeacht de omstandigheden.*
2. *Nieuwe systemen, betekenen nieuwe problemen.*

Er moet daarom gezorgd worden dat bij elk systeemontwerp – ook als dat een digitaal systeem betreft - eerst(!) dat wat geautomatiseerd gaat worden goed en tegen een onafhankelijk licht wordt gehouden. Eerst moeten zaken worden geoptimaliseerd en er moet waar mogelijk zoveel mogelijk worden uitgefaseerd en/of opnieuw worden uitgedacht. Pas daarna moet worden bekeken of digitalisering überhaupt wel een juiste oplossing is. Digitalisering is een middel, niet een doel. En laten we wel zijn: digitalisering is een uiterst kostbaar middel.

Om te komen tot verandering kunnen we brainstormen en polderen tot we een ons wegen. Echter, in de toenemende complexiteit en dynamiek van de digitale wereld en de wereld als geheel, is het raadzaam om klein te beginnen. Vooraf proberen de wereld in detail uit te tekenen was al complex, maar is in het nu niet meer mogelijk. Dit ontslaat de (be)denkers er niet van om vooraf de zaken door te denken, maar daar moet niet te lang bij stilgestaan worden. Elke concrete stap die gezet wordt levert waardevolle kennis en informatie op, ook als de conclusie achteraf is dat het niet de juiste stap was. Door het nemen van kleine stappen, neemt het gepercipieerde verlies af. Dit geldt niet alleen voor de aanpak, maar ook voor de architectuur of de systeeminrichting zelf: complexe systemen moeten worden gerealiseerd met eenvoudige componenten die flexibel vervangen kunnen worden.

Het is onrealistisch om te denken dat er één aanpak voor dé overheid mogelijk is die in één keer de gehele overheid aanpakt. De enormiteit en diversiteit van het overheidsapparaat en elk ander groot/complex systeem staat dat gewoonweg niet toe.

Ook "de architecten" (of wie dan ook de toekomstvisie schetst), moeten niet de illusie hebben of wekken dat alles bekend en voorzien is. Het gaat om richting en richting is precies wat het woord betekent – er zit ruimte in en het kan en zal veranderen. Het is daarom uitermate belangrijk dat "de architectuur" onvoorziene wendingen toestaat. Een modulaire aanpak dus. Ook hier geldt het oude

spreekwoord "beter ten halve gekeerd, dan ten hele gedwaald". Er is niets mis met herijking! Dat is niet een fout, maar een inzicht dat omarmd moet worden!

Terug naar de kernvraag: heeft de overheid een andere architectuur dan andere bedrijven nodig? Neen! Aanpak en accenten moeten anders zijn en om nog één keer de wijze woorden van John Gall aan te halen:

- *Een complex systeem dat werkt, is steevast geëvolueerd vanuit een klein systeem dat werkt.*