

Kanttekeningen ten behoeve van het IT-Deltaplan 0.3

Wat waar is, is waar	1
Waar is die overheids-IT eigenlijk voor?	2
Het in- en externe bedrijfsleven: gebruiker van Nederlandse IT-diensten	2
De Nederlandse Overheid: uitvoerder van Nederlands en Europees beleid	2
De Nederlandse Samenleving: gebruiker van overheidsdiensten	2
Tegenspraak, respect en zingeving	3
Tegenspraak is nodig	3
IT, dat zijn mensen	3
Integriteit en zingeving: belangrijker dan regels en instrumenten	3
De rol van de architect	4
Goed in plaats van niet-fout.....	5
Menselijke maat.....	5
Vakmanschap en trots.....	5
Betrokkenheid	5
Kortom.....	6

Wat waar is, is waar

Natuurlijk:

- is voor de Overheids-IT een plan nodig, een blauwdruk. Zonder plan wordt het niks. Vooral niet als het om bedrijfsprocessen en ondersteunende IT gaat. Ik moet het eerste bedrijfsproces nog tegenkomen dat zichzelf organisch weet te veranderen.
- moet op dat plan gestuurd worden. Voor elke verandering is een goede opdrachtgever en een goede opdrachtnemer nodig, plus mensen die echt weten waar het over gaat.
- is er in de besturing van IT-projecten een regelkring nodig zodat er tijdig bijgestuurd kan worden. Vanuit de opdrachtgever, niet vanuit de uitvoering, dat weten we ook allemaal.
- is een goede digitale architectuur nodig om op samenhang en impact te kunnen sturen.

Dit, en nog veel meer andere zaken die verwoord zijn in het IT-delta plan, zijn waar. Na deze consultatieronde zullen vast nog meer zaken toegevoegd worden, die veelal ook waar zullen zijn. Er is veel deskundigheid op IT-gebied binnen en buiten de overheid, en dat blijkt ook uit de bijdragen die al op <https://itexecutive.nl/it-deltaplan-overheid/> zijn gepubliceerd.

Waar is die overheids-IT eigenlijk voor?

De vraag is, hebben we iets aan al die waarheden? Helpt het ons het IT-probleem op te lossen? Voor wie is het eigenlijk een probleem? Ik zie drie belangrijke partijen die eisen stellen aan de IT van de Nederlandse overheid.

Het in- en externe bedrijfsleven: gebruiker van Nederlandse IT-diensten

Open, snel en vooral heel erg veilig.

- Maak het aantrekkelijk om zaken te doen met en in Nederland. Investeer in: een veilig (tweede) internet met verplichte identificatie, EU- en wereld brede standaardisatie (vanwege de internationale samenwerking), (gratis) veilig digitaal transport en opslag, en een nóg veel beter geëquipeerd landelijk Security Operations Centre.
- Verbied het gebruik van openbare open-source componenten waarvoor niemand verantwoordelijk is, maar waarvan de lekken bij iedere cyber-crimineel wereldwijd bekend zijn. De IT van het bedrijfsleven én van de overheid zit er vol mee. Als je het eenmaal gezien hebt, slaap je niet meer.

De Nederlandse Overheid: uitvoerder van Nederlands en Europees beleid

Correct, voorspelbaar en efficiënt.

- Investeer in: harmonisatie van de wetgeving (alle begrippen eenduidig). Daar zijn juristen bij nodig, en zou niet overlaten moeten worden aan IT. Harmonisatie van begrippen helpt enorm bij het vereenvoudigen van processen.
- Stop met inkomensafhankelijk geld rondpompen. Dat is tijdrovend en foutgevoelig. Met versimpelingen door (bijvoorbeeld) flattax en (bijvoorbeeld) een basisinkomen bespaar je aanzienlijk op overheidsapparaat. Want: processen die niet bestaan, hoef je ook niet te automatiseren. Het schip keert de wal: we kunnen zo niet verder. Het is te complex geworden. Met IT kún je niet polderen. Het luistert niet.
- Beloon het rapporteren van fouten en risico's op operationele processen. Verban het groen-scoren op rapportages: wie geen fouten maakt, kan niets leren.

De Nederlandse Samenleving: gebruiker van overheidsdiensten

Transparant, deskundig en betrokken.

Herstel het vertrouwen van de mensen waarvoor de overheid tenslotte bestaat. En uiteraard: lever ze de dienstverlening die nodig ze nodig hebben.

- Investeer in zichtbaarheid van het hoe en waarom van de overheidsdienstverlening.
- Kies voor transparantie en het – liefst proactief - zichtbaar maken van haperingen en fouten. Gewoon zeggen wat er is, niet meer, en ook niet minder. Het moet zo zijn, dat als de overheid niets zegt, alles in orde is met de dienstverlening. Zo hoort het.
- Zorg voor vangnetten zodat iedereen, ook wie ziek, onmondig of digibeet is, makkelijk hulp kan krijgen. Met IT en met niet-IT-problemen met de overheidsdienstverlening. Immers, wie weet op het eerste gezicht waar een probleem precies vandaan komt?

Ook zonder diepgaande analyse mag duidelijk zijn dat deze drie partijen heel verschillende eisen stellen. Dat geeft spanning. Wil je die spanning oplossen, dan vereist dat een plan met de allure van Deltaplan, dat vér veruit kijkt, minstens 20 jaar en niet afhankelijk is van verkiezingen-relateerde financiering. Dat 'aligned' is, met andere grote thema's in de samenleving: de rol van overheid en de markt, de samenstelling van de bevolking, het al dan niet zelfredzaam zijn van de burger, de veranderende rol van Nederland in de wereld.

Tegenspraak, respect en zingeving

Ik spreek natuurlijk niet voor mijn vele tienduizenden collega's. Maar ik vind het frappant hoe we op elkaar lijken. Als ik collega's tegenkom van een ander ministerie, zie ik min of meer dezelfde manier van denken en werken en praten. We hebben een tik van dezelfde molen. De meesten van ons zijn hardwerkende, trouwe en vakbekwame radertjes in een buitengewoon groot en log apparaat. Veelal werken we bij de overheid uit intrinsieke motivatie. Om iets te bij te dragen. Geld verdienen doe je immers beter ergens anders.

Tegenspraak is nodig

Dat buitengewoon grote en logge apparaat wordt top-down gestuurd. Omgekeerd signaleren van beneden naar boven staat nagenoeg gelijk staat met hoogverraad. Omdat aan het einde van die lijn zich de politieke verantwoordelijke bevindt, die niet in verlegenheid mag worden gebracht. Het is niet toevallig dat het in Nederland maar niet lukt om een goede voorziening voor klokkenluiders van de grond te krijgen. En dat geldt niet alleen voor projecten die al fout gegaan zijn. Het geldt ook voor voorgenomen projecten, waarmee zoveel politieke, financiële en individuele belangen gemoeid zijn, dat het simpelweg niet mogelijk is om er nog iets verstandigs van te zeggen. De beslissing destijds om Toeslagen, in de huidige vorm, onder te brengen, bij de Belastingdienst, is daar een sprekend voorbeeld van.

Maar het gaat niet alleen om het niet mogen zeggen wat er is. Wat belangrijker is, is het gebrek aan veiligheid. Vroeger, eind vorige eeuw, was kritiek een teken van betrokkenheid. Nu wordt het gezien als lastig. Dat ondermijnt ambtenaren, ook IT-ambtenaren. Ze laten steeds minder van zich horen.

Is tegenspraak bij IT-projecten belangrijk? Ja, juist in IT. Als het eenmaal "in de computer" zit, kan het maar moeilijk veranderd worden. Hoe eerder het signaal dat er iets mis is, hoe eerder er ingegrepen kan worden. Dat zou toch in ieders belang moeten zijn.

IT, dat zijn mensen

Een ander punt is de bestuurlijke houding tegenover IT-ers. Dat zit ongeveer zo. Bovenaan heb je de politiek. Die zit in Den Haag en is de baas. Daaronder de mensen die de overheid aansturen. Die zijn de baas van de overheid en zitten ook in Den Haag. Daaronder de mensen die de overheid namens Den Haag besturen. Die worden aangesteld door Den Haag. Daaronder zitten weer de mensen die bij de overheid het werk doen. Dat zijn de uitvoerders, die gewoon moeten doen wat er gezegd wordt. Die zitten vaak niet in Den Haag, maar politiek Den Haag praat wel over ze. Meestal in negatieve zin, dat het er minder zouden moeten zijn. Wilt u meer of minder ambtenaren? Dan heb je de IT van de uitvoerders. De IT die er gewoon moet zijn en het gewoon moet doen. En dan, helemaal onderaan, zo ver weg dat je ze nog maar nauwelijks kunt zien, bungelen degenen die zorgen dat die IT er is.

Integriteit en zingeving: belangrijker dan regels en instrumenten

Rond de digitalisering komen een aantal ontwikkelingen bij elkaar die elkaar versterken en allemaal gebaseerd zijn op regels:

- IT werkt met regels. Dan kan niet anders, je moet processen programmeren, anders werkt het niet.
- Inmiddels kunnen we gigantische hoeveelheden data interpreteren met regels. Algoritmes die de manier waarop we werken en anderen behandelen, besturen. Dat is handig, want dat kost minder geld, en dat willen we met zijn allen graag.

ALS HET EENVOUDIG WAS, HADDEN WE HET ALLANG OPGELOST

- Er is groot overheidsapparaat met een ingewikkelde besturing waar ook allemaal regels voor nodig zijn. De overheid is immers de werkgever van ettelijke tienduizenden ambtenaren. Dat heeft enige structuur nodig.
- Tenslotte: de westerse culturele voorkeur voor ‘regel-ethiek’, d.w.z. deugdzaamheid¹ afmeten aan de mate waarin je aan de regels houdt. Dat denken past bij het liberale gedachtegoed van de individualisering. Maar het past niet goed bij ons andere ideaal van fatsoen, en karakter, integriteit en open-en-eerlijk. De consequenties daarvan zien we helaas met een regelmaat in de media. Het is voor ambtenaren pijnlijk om te zien hoe hun bestuurders, op wie ze trots zouden willen zijn, openlijk zaken verdoezelen, vergeten, mooier voorstellen dan ze zijn, zelfs – laat ik het maar niet zeggen. Dat is een ontwikkeling van de laatste 20 jaar. Kijk de IT-rapportages aan de Tweede Kamer er maar op na.

Ik heb niks tegen regels. Waar het me om gaat, is dat we het belang van de juiste mens op de juiste plaats uit het oog verloren zijn. Juist in IT met onze voorkeur voor regeltjes. De overheids-IT is een plek geworden waar commercieel geld verdiend kan worden. Waar een bestuurder of manager het CV kan oppoetsen of carrière kan maken als het niet lukt in het bedrijfsleven. De goeden niet meegerekend – want die zijn er natuurlijk ook! – zijn dit niet de mensen en de motieven die hun eigen belang opzij zullen zetten voor een beter overheids-IT. Eén hufter is genoeg om schade aan te richten die jaren kost om te herstellen. Het uitvoerend ambtenarenapparaat zit vol met aardige mensen die zich slecht kunnen verdedigen tegen zulke lui. Niet bottom-up kunnen signaleren vormt nog een extra barrière. Maar de politiek en de bestuurders zien het niet, want die zijn te druk met regeltjes en instrumenten en op afstand blijven. Ondertussen sijpelt de ziel uit het werk.

De rol van de architect

Niet alleen een goede architectuur maar ook een goede architect nodig is voor het welslagen van IT-projecten. Een goede architect (die niet in de ivoeren toren zit, maar eindverantwoordelijkheid neemt) kan veel bijdragen aan inzicht en overzicht, door:

- in beeld te brengen in wat voor soort staat de organisatie moet zijn, om een project tot een goed einde te brengen; welke ‘capabilities’ daarvoor nodig zijn;
 - Idem, wat het inhoudelijk kritisch pad is; en welke architectuur-deliverables in dát kader belangrijk zijn;
 - Idem, wat de beste manier is om het einddoel in een aantal apart te valideren slagen te bereiken (transitie).
- architectuur-control zo in te richten dat inhoudelijke problemen tijdig zichtbaar worden
- samen met de projectleider de onvermijdelijke spanning tussen tijd, geld en inhoud te adresseren. Het bekende driehoekje: snel, goed en goedkoop: je moet er 2 kiezen; alle 3 tegelijk gaat niet.

Is de architect daarmee een tovenaar, en de digitale architectuur een wondermiddel? Nou nee. In de eerste plaats is een architect een mens die binnen de overheid onder buitengewoon moeilijke omstandigheden zijn of haar werk moet doen. Zie vorige paragraaf en volgende paragraaf.

¹ Meer weten? Kijk [hier](#), onder Deontologie. Een bekend alternatief is deugd-ethiek (Aristoteles én Confucius). De meer politieke tegenhanger is utilisme/consequentialisme.

Goed in plaats van niet-fout

Willen we zaken echt gaan verbeteren, laten we dan vooral kijken naar wat er nodig is om de het IT werk goed te doen. Dat is echt iets anders dan een managementinstrument uit de kast trekken om een probleem even op te lossen. Of een nieuwe techniek te introduceren. Uit te besteden of weg te delegeren. Daar zijn we deze eeuw al steeds mee bezig en het helpt niet – dat is immers de reden van deze nota. Dus laten we de vraag eens anders stellen. Stel, je hebt een complex IT-project op NL-niveau. Wat heb je nodig om dat goed te doen?

Natuurlijk, al die dingen die al genoemd zijn. Plan, besturing, inhoud. En ook geld en middelen en vakbekwame mensen. Hebben we allemaal. Binnen en buiten de overheid. Maar wat hebben we in de IT-projecten van de overheid **niet**?

Menselijke maat

We zijn geen robots met een oneindige verwerkingscapaciteit. Onze hoofden zijn geen kleine computers. We zijn biologische wezens, feitelijk niet meer dan aangeklede apen. Onze genen zijn al tienduizenden jaren hetzelfde. We zijn niet maakbaar. Er zijn omstandigheden waarin we goed en waarin we slecht functioneren. Mensen werken het beste in relatief kleine groepen. Een organisatie groter dan 100 man raakt de cohesie kwijt. En daarmee de sociale controle, eigen verantwoordelijkheid en autonomie en het vermogen om zichzelf te verbeteren. Dus: houd op met reorganiseren. Het helpt niet, en het maakt het weefsel van de overheid, als groep van groepen, kapot. Stimuleer langdurige samenwerkingsverbanden die reorganisatie-proof zijn. Zo investeer je in kennis, mensen en samenhang. ‘Agile werken’ voorziet in de psychologische behoefte aan klein groepsverband, maar leidt in de praktijk tot maximalisatie van eindgebruikersinbreng - terwijl de architectuur aan de kant geschoven wordt. Dat is niet erg bij kleine projecten. Maar wel bij grote. Of als het resultaat lang mee moet. Of ergens langdurig in moet passen.

Vakmanschap en trots

Professionaliteit gaat over wat je zelf doet, niet wat anderen doen. Ambtenaren, ook IT-ambtenaren, willen trots zijn op hun werk, en willen zien voor wie ze het doen. Samen iets moois maken en daarvoor staan. Iets doen voor de samenleving en de bv Nederland. Maar er is een cultuur ontstaan van ‘too many chiefs and too few Indians’, binnen en buiten de IT. Overall generalisten. Dat kan en moet anders. Niet door managers in te huren met extra veel sociale vaardigheden om medewerkers te coachen. Focus op echte kennis, vakmanschap en professionele trots. Breng de meewerkende, deskundige voorman weer terug. Die weet wat ie doet, en belangrijker, het team weet het dan ook.

Betrokkenheid

Verandering komt niet van buiten, ook niet als de macht daar ligt. Zo zitten mensen niet in elkaar. Weer: mensen zijn geen robots. Een groep heeft een eigen normbesef. Zo werken groepen. Als een leidinggevende geen deel uitmaakt van die groep, kan die alleen maar instrumenteel dingen veranderen, maar niet wezenlijk. Hou dus op met het elke drie jaar wisselen van hoge bestuurders via de Algemene BestuursDienst. Dat levert alleen maar een eindeloze rotatie van oplossingen voor hetzelfde probleem op. Centraliseren - decentraliseren. Generaliseren - specialiseren. Samenvoegen – splitsen. Uitbesteden – zelf doen. Besluitvorming zo laag – zo hoog mogelijk. Standaardisatie – maatwerk. Landelijk – lokaal. Alsof, als het zo eenvoudig was, de problemen niet allang opgelost zou zijn. Zo dom zijn we nu ook weer niet met z’n allen.

Kortom

Het probleem manifesteert zich in de IT. Maar dat wil niet zeggen dat daar ook de oplossing ligt. Ik vind het te makkelijk om te zeggen dat het probleem bij de politiek ligt. Dat is een beetje mode, maar het lijkt me meer de manier waarop we - vanuit emotie - om proberen te gaan met het collectieve falen. Het operationeel besturen van het ambtenarenapparaat is niet de expertise van de Tweede Kamer. De vraag is, wiens expertise en persoonlijke verantwoordelijkheid het dan wel is en of die dat ook zo voelt. Alsjeblieft geen politicus die na vier jaar weer weg is, of een bestuurder die na drie jaar naar de volgende post gaat. Een échte verantwoordelijke. Dat lijkt me de eerste stap.

De tweede stap moet zijn om het IT-Delta plan te verbreden naar de betekenis van de overheids IT voor diverse doelgroepen. Zie de drie partijen die ik in deze aanzet genoemd heb, met daarbij een aantal onderwerpen die op dit moment dringend aandacht behoeven.

De derde stap is om het IT-Delta plan – dat een horizon moet hebben van minstens 20 jaar – uit te lijnen met een aantal andere plannen. Alleen zo wordt het geheel toekomstbestendig.

Tenslotte heb ik de aandacht willen vestigen op wat ambtenaren, dus ook ambtenaren in de IT nodig hebben om het complexe, kennisintensieve IT-werk tot een goed einde te brengen: tegenspraak, respect, fatsoen, vakmanschap en de menselijke maat, doorgevoerd tot in alle haarvaten van de besturing. Met alleen regels en instrumenten gaat dat niet (meer). De persoonlijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid moet terug. Dát is de grootste uitdaging.

En de architect? Ja, die is ook nodig. In de toekomst van dat mooie nieuwe IT-deltaplan zal die veel goeds kunnen doen. Maar voorlopig moet de architect werken onder beduidend minder dan ideale omstandigheden.