

# Het is geen architectuurprobleem, het is een besturingsprobleem!

Paul Teeuwen (10 januari 2020)

Ik woon nu ruim een jaar in België en ik kan u zeggen, de problemen die zich in Nederland voordoen, doen zich in België nog meer voor. Door het andere perspectief zie je soms van een afstand net weer andere dingen.

Een poging om de 'Root cause' op te sporen.

Een paar dingen zijn toch wel anders bij de overheid:

1) Onenigheid/besluiteloosheid kan veel langer duren. In een gewoon bedrijf komt er toch altijd wel een keer een moment dat een hogere manager de knoop doorhakt (we gaan linksaf/rechtsaf).

In de overheid hoeft dat moment nooit te komen - kijk naar Brexit (elke beslissing was waarschijnlijk beter geweest dan de patstelling die we enkele jaren hebben gehad). Tussen Binnenlandse Zaken en Justitie in Nederland heeft het ook heel lang niet geboterd in Nederland. Overigens zijn dit 'moeilijke' departementen in alle landen. Het is niet voor niets dat je Vlaanderen nooit hoort vragen die taken naar zich toe te trekken...

2) In de politiek gaat het niet altijd om de uitvoering, het is (soms/vaak?) zo dat mooie plannen beloofd worden, en niet de uitvoering van die plannen. Om het in TOGAF termen te zeggen een mooie Architectuur Vision (fase A) . Daar is zelfs een mooi woord voor 'Beleid'. In Den Haag maken ze beleid en soms interesseert de rest ze niet. De uitvoering is in het land en moet maar zien hoe ze er mee verder gaan.

Eén antwoord daarop is dat de uitvoering zijn eigen ding doet (je kunt dat technocratisch noemen of ongehoorzaam, dat is een kwestie van perspectief).

Vroeger kon de Belastingdienst zijn eigen ding doen in de uitvoering en ging het goed. Toen de politiek er zich mee ging bemoeien ging het mis. Hoe meer ze er mee bemoeien, des te meer gaat het mis.

De Europese Unie is een succes **omdat** ze zo technocratisch is – en politici er weinig vat op hebben.

3) Succes in de overheid is moeilijk meetbaar en in samenhang daarmee 'wat is de waarde van preventie ten opzichte van behandeling'. Een voorbeeld: als er veel politie loopt en er gebeurt niets dan is het niet efficiënt; maar als er weinig politie loopt en er gebeurt veel, dan is het niet effectief.

De vraag is natuurlijk of dat tot een andere aanpak van Architectuur leidt?

Eerst en vooral is er de vraag of die lead uit de business er wel is? Is die werkelijk geïnteresseerd in implementatie of wil die alleen maar een plan presenteren?

Net zoals sommige vragen uit de Tweede Kamer aan de minister vooral bedoeld zijn om ze te stellen, en er eigenlijk geen interesse is in het antwoord, zo zijn er ook plannen, waarvan het eigenlijk niet de bedoeling is dat ze uitgevoerd worden.

Een voorbeeld is de snelle trein naar Berlijn. Als je daar echt serieus mee aan de slag gaat, is het no-go moment snel bereikt. Dus het blijft hangen in de idee fase

(nice to have). Mocht het toch lukken dan staat er wel iemand op die het succes claimt, maar nu is er geen probleemeigenaar.

De tweede vraag is of er nog een stip aan de horizon is/kan zijn. De traditionele architectuur gaat toch wel sterk uit van de aanname dat die stip er ook werkelijk is. De meest radicale aanhangers van agile ontkennen dat glashard (YAGNI - alle inspanningen om na te denken wat je volgend jaar nodig zou kunnen hebben zijn een 'waste of time').

Zelf denk ik dat het **geloof in business strategie** maatgevend is.

Weet je niet (of wil/kun je het niet weten) wat de plannen voor volgend jaar zijn (current needs over predictability) dan kom je meer in de Agile omgeving terecht, waar kleine teams effectief kunnen zijn (met scrum of scrums voor de coördinatie waar nodig). Geloof je nog in business strategie - of dwingt schaal je daartoe, dan kom je meer in de architectuurwereld terecht.

Bimodal IT is ook een antwoord daarop, dan splits je in een stuk agile en een stuk traditioneel. Dit model kan verder doorgetrokken worden naar tientallen (meestal functionele) domeinen. Besturing moet dan wel goed geregeld worden.

Ik denk dat er niet altijd een beeld bestaat waar de organisatie naar toe gaat, dan wordt het inderdaad al snel aanmodderen.

In alle gevallen is goed opdrachtgeverschap essentieel. Dat geldt voor een agile aanpak (Product owner!) net zo hard als voor een meer traditionele benadering. Hier is het waar de overheid steken laat vallen. Ownership voor uitvoering is een te groot persoonlijk risico geworden. In Nederland kunnen politici zelfs weggestuurd worden voor fouten die hun voorgangers in hun rol gemaakt hebben; ik vind dat bizar – het komt ook nergens anders voor.

*PS*

*In een discussie met Enterprise Architecten in de overheid kwam een hele specifieke skill naar boven: het kunnen onderkennen welke elementen van de Architectuur vatbaar zijn voor politieke invloed en welke onderdelen daarvoor minder vatbaar zijn.*