

# Voorwoord

Voor u ligt het boek *De Verbinding: IT en de Kunst van het Automatiseren*. De enigszins poëtische titel van dit boek doet misschien anders vermoeden – het zou een romantitel kunnen zijn, maar dit is ‘gewoon’ een boek over IT. Over hoe IT gemaakt moet worden. Toch het is niet een boek zoals er meer zijn over de branche; we hebben getracht een voor leken leesbaar boek te schrijven over hoe het beter kan in de IT. We zullen hieronder inzicht geven hoe we ertoe kwamen.

Soms zijn er van die momenten dat je de tijd even helemaal vergeet door de dialoog waarin je terecht komt. Wij ontmoetten elkaar in 2010, via een bevriende relatie. Na dit gesprek was het voor ons duidelijk: de problematiek van de IT-markt is aan te pakken. De IT-technicus (Hans) en de bestuurder met IT in de portefeuille (Jo) kwamen toen tot een gezamenlijke conclusie: de struikelblokken van de markt zijn om te zetten in oplossingen gebaseerd op puur empirische gronden! Daarbij kunnen het wetenschappelijk en theoretische denkkader en de bedachte structuren doorklinken als ze effectief zijn. Maar gezonde logica en pragmatisme voeren de boventoon. Het werd dan ook duidelijk dat het combineren van ons beider ervaringen zeer waardevol zou kunnen zijn voor anderen. Vooral omdat we naast onze gezamenlijke visie op oplossingen, ook een gedeeld beeld van de problemen door een klant en een leverancier onder woorden konden brengen. Een boek werd dus eigenlijk onvermijdelijk.

We zijn ons ervan bewust dat ‘verbinding’ een makkelijk gebruikte term is. Een beetje modieus zelfs. Iedereen wil alles met alles verbinden tegenwoordig. De titel is in eerste instantie afgeleid van het boek van Robert M. Pirsig, *Zen en de Kunst van het Motoronderhoud*, een verhaal van een vader en zijn elfjarige zoon die een reis maken op de motor van Minnesota naar Californië. Pirsig vertelt met zijn boek dat alles in de wereld een natuurlijke hiërarchie heeft. Ook in organisaties, programma’s en projecten bestaat zo’n hiërarchie, maar daar houden we weinig rekening mee. We hebben met z’n allen methodes bedacht om kunstmatige ordeningen aan te brengen en gaan daarmee vaak voorbij aan de natuurlijke verbanden in de organisaties. We zouden ons bewuster moeten zijn van

die natuurlijke hiërarchie, die aandachtiger moeten bestuderen om uiteindelijk de juiste ordening te kunnen aanbrengen. Hier ligt een basis van veel IT-problematiek. Het is werkelijk ‘kunst’ om tussen pragmatisme en bedachte structuren te blijven balanceren zonder te vallen. *De Verbinding* geeft aan dat we altijd in gesprek moeten blijven over wat de business feitelijk doet. Zo kunnen we tot duurzame IT-systemen komen.

Tot slot nog even over de term ‘IT’. In het Nederlandse taalgebruik is er geen verschil tussen IT (informatietechnologie) en ICT (informatie- en communicatietechnologie), soms zelfs aangeduid als IV (informatievoorziening). Met beide eerste termen wordt bedoeld: automatisering als middel om bedrijfsprocessen bij organisaties te stroomlijnen. De ‘c’ in ICT staat voor communicatie, maar geeft geen extra betekenis aan het begrip. Daarom hebben wij pragmatisch besloten de term IT te gebruiken. Daarnaast is de term IT ook internationaal de gebruikte term in deze branche.

Hans van Bommel  
Jo van Engelen  
Amsterdam, september 2014

# Inhoud

<b>Over de auteurs</b>	<b>x</b>
<b>Probleemgebieden en oplossingen in beeld</b>	<b>xi</b>
<b>Inleiding</b>	<b>13</b>
<b>1 Zonder business geen IT!</b>	<b>19</b>
Over bedrijfsprocessen, de regie en luisteren naar de vraag	
<b>2 Vakmanschap is meesterschap</b>	<b>27</b>
Over ambacht: mensen, samenwerking, waardering en overzien	
<b>3 Eerst de feiten op orde hebben!</b>	<b>37</b>
Over ordening in systemen en gegevens	
<b>4 Legacy in hapklare brokken overboord</b>	<b>45</b>
Over oude systemen opruimen, communicatie en kleine stapjes	
<b>5 De gulden is een daalder waard</b>	<b>53</b>
Over uit- en aanbestedingen, gezonde relaties, kwaliteit en transparantie	
<b>6 Samen spelen, samen delen</b>	<b>61</b>
Over het delen, vertrouwen en netwerken tussen IT-bedrijven onderling	
<b>7 Overheid, maak dat het werkt</b>	<b>69</b>
Over de overheid, als klant, beleidsmaker en visie (of het gebrek daaraan)	
<b>8 Een schot voor de boeg</b>	<b>77</b>
<b>Nawoord en dankwoord</b>	<b>91</b>

## Over de auteurs

Hans van Bommel en Jo van Engelen hebben vanuit verschillende perspectieven ruime ervaring in de branche. In hun functies hebben ze geregeld te maken met het maken van IT in de breedste zin van het woord, met de uitvoering van projecten, aanbestedingen, de verschillende vormen van samenwerken en de uitwassen (en natuurlijk ook de parels) van IT-toepassingen in de praktijk.





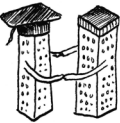




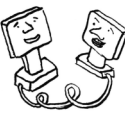





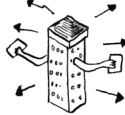
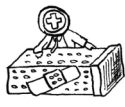




### Hans van Bommel

Van Bommel is oprichter en mede-eigenaar van Oelan, een IT-bedrijf dat opdrachten uitvoert bij onder andere UWV, CIZ, Rabobank, ING en het Ministerie van Defensie. Van Bommel studeerde technische natuurkunde en werkte korte tijd bij het Nationaal instituut voor subatomaire fysica Nikhef te Amsterdam. Daarna kwam hij in de IT terecht waar hij voor verschillende bedrijven actief was. Hans van Bommel publiceerde een aantal opinië artikelen over IT, onder andere in De Volkskrant en NRC Handelsblad.

### Jo van Engelen

Van Engelen heeft als bestuurder geregeld met automatisering te maken. Hij was lid van de raad van bestuur bij onder meer APG en ANWB. Van Engelen is tevens hoogleraar in Groningen en Delft (bedrijfskunde en duurzaamheid). Hij bekleedt of bekleedde een reeks toezichtfuncties bij meer dan vijftien organisaties als lid van de raad van toezicht of van de raad van commissarissen. Naast zijn bestuurlijke ervaring schreef hij meer dan honderd wetenschappelijke publicaties en was hij (co)auteur van meerdere boeken.

## Probleemgebieden en oplossingen in beeld

BUSINESS IS ONVOLDENDE LEIDEND				
	BUSINESS DOORGRONDEN	VOER REGIE	GOED LUISTEREN	
MEER AANDACHT VOOR AMBACHT				
	AMBACHT 'RULES'	LEREN EN WERKEN	WAARDEER AMBACHT	ALLES OVERZIEN
FEITEN EN SYSTEMEN MOETEN OP ORDE				
	WEET WAAR JE HEBT	WEET WAT JE HEBT		
OUDE, PRE-WEB SYSTEMEN MOETEN OVERBOORD				
	ALLES OP HET WEB	ZORGVULLIG opruimen		
UITBESTEDEN MOET BETER VERLOPEN				
	BEREKEND UITBESTEDEN	MEER PARTNERS	KWALITEIT IS LEIDEND	WEES TRANSPARANT
IT-BEDRIJVEN MOETEN SAMENWERKEN				
	DURF TE DELEN	HERSTEL VERTROUWEN	CREËER NETWERK	
OVERHEID MOET VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN				
	LAAT VISIE ZIEN	NEEM VERANTWOORDELIJKHEID	SNAP HOE HET WERKT	

# Inleiding

Het begin van de eenentwintigste eeuw is voor de IT-sector niet goed verlopen. Vooral de reputatie van de sector heeft flinke schade opgelopen. In de lente van 2014 boog een speciale onderzoekscommissie van de Tweede Kamer zich over de moeizame relatie van de IT-markt met de overheid. Beschuldigingen vlogen over en weer. Ambtenaren zouden lui en ongeïnteresseerd zijn, IT-bedrijven zouden geldwolven zijn en politici zouden maar moeilijk de ernst van de zaak inzien. Ook de geldbedragen werden genoemd met de overheid in de rol van onuitputtelijke geldbron. Het is zeker niet de eerste keer dat IT-projecten bij de overheid onderzocht worden. De mislukte projecten van het begin van deze eeuw bij de Politie, de Belastingdienst en UWV waren de politiek en de Algemene Rekenkamer al eens opgevallen. Lijvige rapporten verschenen in 2008 en 2009. Maar de lessen die politiek en IT-bedrijven daaruit trokken hebben niet geleid tot verbeteringen.

Ook het parlementair onderzoek is niet tot de kern van de problematiek doorgedrongen. Het vingerwijzen overheerste en daardoor was het moeilijk om achtergronden duidelijk te krijgen. In dit boek zullen wij de belangrijke struikelblokken rond de IT bespreken; we geven ook aanbevelingen om tot oplossingen te komen. In beginsel liggen alle uitdagingen op het vlak van communicatie, in de brede zin van het woord. Het gaat over samenwerken, over verbinden; van mensen met de business en het ambacht binnen de IT. Op het eerste gezicht valt ons zo een aantal zaken op.

Om te beginnen is de afstand tussen de klant en de IT te groot. De cultuur en de inrichting van een organisatie zetten vaak een rem op de ontwikkelkracht van IT. We automatiseren zaken die we nog niet genoeg doorzien, organisaties geven de regie van het automatiseren te snel uit handen en IT'ers luisteren te slecht en vragen vaak niet door als de klant met wensen of eisen om automatisering komt.

Ook is de verbinding tussen het IT-ambacht en de mensen die in deze markt werken verstoord. IT is geen bouw pakket; ambachtlieden over-

zien het gehele proces en dat vak moet ook als zodanig gewaardeerd worden.

Opvallend is ook dat er in de bestuurskamer weinig gesproken wordt over IT. Er wordt wel uit en te na over financiën gesproken. En dat terwijl geld en informatie toch van vergelijkbaar belang zijn voor de bedrijfsvoering.

Ook bedrijfsleven en (semi-)overheid, de afnemers van IT, kunnen iets doen om de IT te verbeteren. Met name door het stimuleren van een goed begrip van wat IT is; door beter te zien wat IT voor de bedrijfsprocessen betekent en kan betekenen. En als bedrijf moet je uiteraard eerst precies weten wat en waarom je wilt automatiseren voordat je aan IT kunt gaan denken.

Tenslotte kunnen de IT-aanbieders er iets aan doen door elkaar minder te wantrouwen en beter samen te werken. Innovatie in de sector ontstaat alleen in een goed functionerend netwerk. De noden en wensen van de klant moeten centraal staan. Het gaat niet om het grootste stukje van de taart.

In de zeven hoofdstukken van dit boek zullen we deze struikelblokken bespreken met achterliggende redenen van het 'struikelen'. We zullen ook met oplossingen komen, hoewel we weten dat ook wij de wijsheid niet in pacht hebben. De IT-problematiek zoals we die nu kennen is niet inherent aan de industrie; tot het einde van de twintigste eeuw ging het immers redelijk goed. In de conclusie zullen we voor de IT-professionals en de business in de markt 'een schot voor de boeg' geven, over hoe het kan. Over hoe het zou moeten. Een conclusie die te gebruiken is als een compacte handleiding.

Een belangrijke reden om het probleem aan te pakken is de verkwisting van geld en dan vooral van overheidsgeld. Niemand die het precies weet: hoeveel geld besteedt de overheid per jaar aan IT-projecten? De totale bestedingen in de IT-markt, privaat en publiek, die de ICT-Marktmonitor voor 2014 noteert, zijn maar liefst 34,3 miljard euro. Een immens bedrag dus. Daarin zijn alle uitgaven meegenomen, van overheid, bedrij-

ven en ook de uitgaven aan telecom. Voor de bestedingen van die overheid alleen zouden de cijfers die in het parlementair onderzoek van 2014 gebruikt werden rond de vijf miljard euro liggen. Sommigen spraken in de media over twee miljard. Dat is te rijmen als alleen het zogenoemde ‘harde coderen’ gerekend wordt, dus alleen de manuren die besteed worden aan het invoeren van code. Wat er dan mislukt, ‘valt qua bedrag mee’, was de impliciete boodschap. Maar het gaat om zo veel meer.

Voor de overheid is er een voorzichtige schatting te maken aan de hand van de Rijksbegroting. Die is rond de 250 miljard euro. Tien procent van die begroting gaat op aan allerhande IT; daarbij moet gedacht worden aan grote projecten als de informatiesystemen van de Belastingdienst en Defensie, maar ook aan de subsidie voor laptops en cursussen in het buurthuis in Appelscha. Bij elkaar is dat een flink bedrag: 25 miljard euro. Dan hebben we het niet alleen over de projecten en kosten die als IT-kosten op de diverse begrotingen staan en in de jaarverslagen en de ICT-Marktmonitor verschijnen. Dat zijn de zogeheten externe kosten; de bedragen die een organisatie aan IT heeft uitgegeven, betaald aan bedrijven die van buiten komen. Het geld dat een organisatie zelf uitgeeft aan automatisering staat nergens als IT-kosten geregistreerd. Dan moet je denken aan de loonkosten van de werkgroepen van de automatiseringsafdelingen bij de ministeries, die (blijven) vergaderen over hoe het anders zou moeten. En over de kosten voor ondersteunende diensten als huisvesting en personeel. Dat zit in die 25 miljard euro.

Stel dat van die tien procent van de begroting de helft opgaat aan hardware – in lijn met de verhouding die uit de cijfers van de Marktmonitor blijkt – dan wordt de andere helft uitgegeven aan software. Dat is naar beneden afgerond twaalf miljard euro, een flink bedrag. Laten we hier vervolgens het ‘publieke geheim’ op los dat 75 procent van de IT-projecten nog steeds mislukt, dan betekent dit dat het Rijk elk jaar negen miljard euro voor niets uitgeeft. Wellicht is de schatting iets te grof, laat die tien procent een paar procent minder zijn of laat het slagingspercentage iets te pessimistisch zijn ingeschat. Nog steeds betekent dit dat de overheid elk jaar miljarden euro’s van ons belastinggeld niet goed besteedt. En geld verspillen gebeurt niet alleen bij de overheid, ook bij bedrijven gebeurt dat. Wellicht dat de bestuurders er iets dichter op zitten en het



slagingspercentage iets beter zal zijn – experts schatten het hier op zestig procent falen – toch worden er bij sectoren als verzekeraars, banken en energiebedrijven nog eens miljarden doorheen gejaagd.

Die vele miljarden kunnen we in Nederland uiteraard veel beter besteden, om het onderwijs en de gezondheidszorg te verbeteren bijvoorbeeld of de defensie te versterken. Het moge duidelijk zijn: het is een groot probleem. Niet getreurd echter; voor alles is een oplossing en we kunnen er iets aan doen! Ook trekt de economie aan na jaren van crisis. Laten we daar gebruik van maken. Laten we met elkaar afspreken dat we de IT van de toekomst duurzaam maken, dat we niet meer tevreden kunnen zijn met 75 procent falen. Laten we afspreken dat we het over tien jaar omgedraaid hebben. 75 procent moet slagen!