

**CAMERA LOOPT?
GELUID KLAAR?
EN...**

ACTIE!



INHOUD

1. VOORWOORD DOOR JOHAN HAKKENBERG	2
2. INLEIDING	4
3. EERSTE BEDRIJF: DE ICT-LEVERANCIER	8
4. STEVEN LUITJENS OVER REGISSEREN	12
5. TWEEDE BEDRIJF: DE FACILITATOR	16
6. ARNO THIJSSSEN OVER REGISSEREN	20
7. DERDE BEDRIJF: DE PROCESVERANTWOORDELIJKE	24
8. JEAN VAN DE VELDE OVER REGISSEREN	28
9. VIERDE BEDRIJF: BURGERS EN BEDRIJVEN	32
10. EPILOOG	36
11. AUTEURS	40
12. COLOFON	44



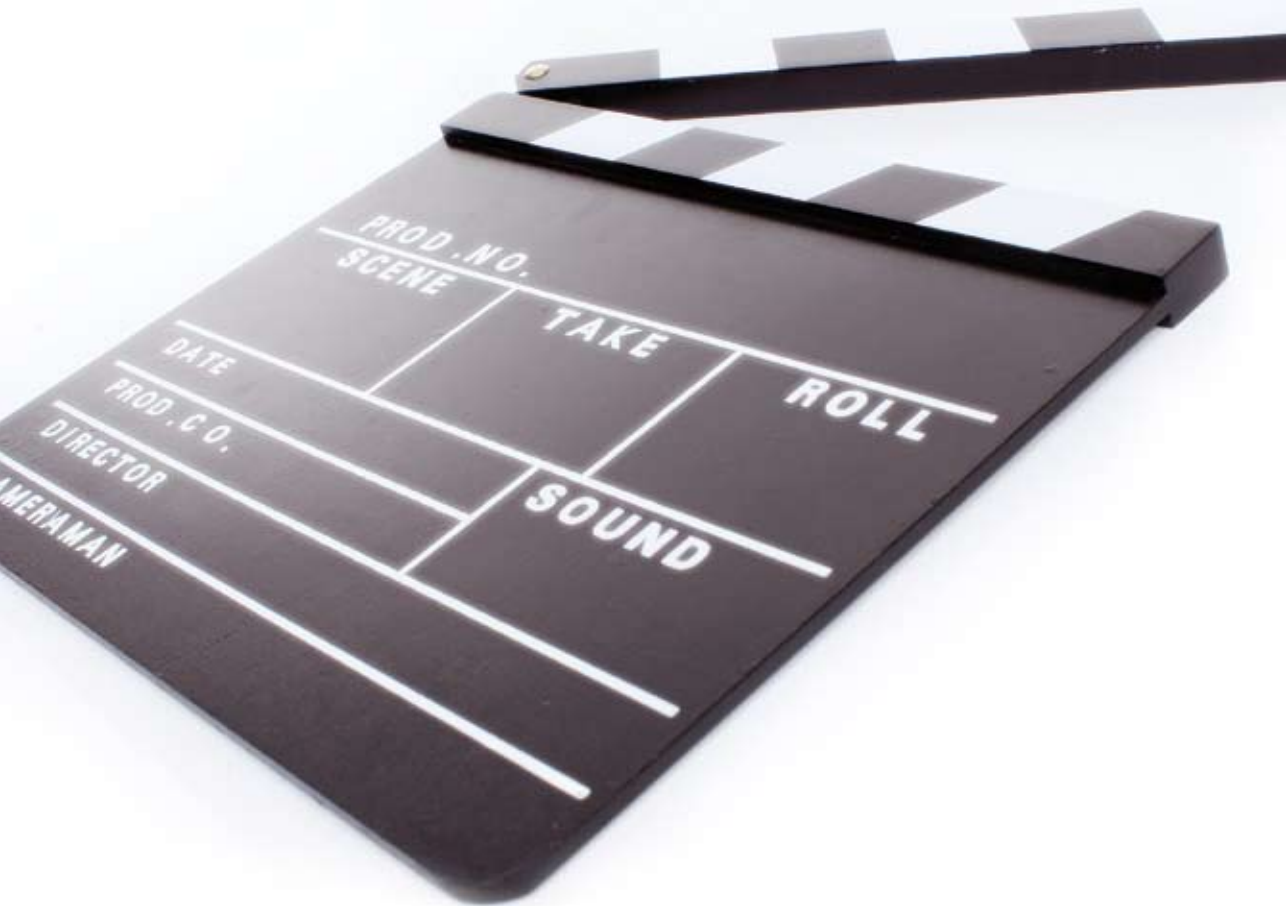
**CAMERA LOOPT?
GELUID KLAAR?
EN...**

ACTIE!

REGIE BINNEN DE E-OVERHEID IN VIER BEDRIJVEN



VOORWOORD





BESTE LEZER,

Wat zou er nu handiger zijn dan dat elke Nederlander een digitale brievenbus heeft waarin hij al zijn overheidspost ontvangt? Dat is niet alleen overzichtelijker - je raakt nooit een brief kwijt - maar ook goedkoper. Per jaar versturen alle overheidsorganisaties in totaal immers honderden miljoenen poststukken.

Tijdens een werkbezoek onder leiding van Staatssecretaris Bijleveld aan Denemarken werd ik, tezamen met enkele andere leden van de Manifestgroep¹, met dit concept geconfronteerd. We waren meteen enthousiast. Binnen de RDW besloten we ons als trekker van de Berichtenbox op te werpen. Welke overheidsorganisatie zou hier nu niet bij willen aanhaken?

Een goed concept maakt echter geen gelopen race. Anders dan bij samenwerking in de primaire beleidsuitvoering - denk bijvoorbeeld aan de SUWI- of de inburgeringsketen - gaat samenwerking rond de informatievoorziening dwars door processen, ketens en organisaties heen. Dat levert een caleidoscoop aan belangen op waarmee rekening moet worden gehouden. Het van de grond krijgen van de Berichtenbox was dan ook een intensief proces van overleggen, afstemmen, druk zetten en keuzes maken.

Toch hebben we de Berichtenbox relatief snel werkend gekregen. De eerste partijen gebruiken deze oplossing nu. Naast de inzet van Binnenlandse Zaken hebben ook de inspanningen van de Manifestgroep hieraan bijgedragen. Door als uitvoeringsinstanties samen op te trekken, hebben we een oplossing kunnen creëren die voor iedereen praktisch bruikbaar is en waarvoor draagvlak bestaat.

Toch wil ik niet zeggen dat déze vorm van regie heiligmakend is. Elke situatie vraagt om een andere vorm van aansturing. De enige constante is dat regie niet verstikkend moet werken. Door te sturen op de juiste randvoorwaarden wordt de ruimte gecreëerd om de partijen in de keten hun werk te laten doen.

U begrijpt vast wat ik bedoel nadat u dit boekje heeft gelezen.

Johan Hakkenberg, algemeen directeur Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) en voorzitter van de Manifestgroep

¹ De Manifestgroep is een samenwerkingsverband van uitvoeringsinstanties gericht op het verbeteren van de informatievoorziening aan burgers en bedrijven. De Belastingdienst, het CBS, het Centraal Justitieel Incassobureau, het College voor Zorgverzekeringen, de Informatie Beheer Groep, de IND, het Kadaster, de Kamers van Koophandel, de Rijksdienst voor het Wegverkeer, de Sociale Verzekeringsbank en het UWV hebben zitting in de Manifestgroep.

2

INLEIDING



“HOEWEL REGIE EEN TERM IS DIE ERG IN IS EN IK ER ELKE DAG MEE BEZIG BEN, BLIJFT HET VOOR MIJ EEN ABSTRACTE - MAAR ZEER ZEKER OOK EEN SPANNENDE - TERM.”

Veelzeggender dan deze uitspraak van Steven Luitjens, directeur GBO.Overheid, kan het niet. In het interview met Luitjens dat u in deze publicatie aantreft, doet hij helder uit de doeken dat regie op het moment een veel gehoorde term is én dat regie over de e-overheid absoluut noodzakelijk is. Wat tevens duidelijk wordt, is dat de vraag wat regie eigenlijk is - en dan vooral goede regie - zeker nog niet geheel is beantwoord.

TOENEMENDE ROEP

Dit antwoord wordt echter des te prangender nu wordt onderkend dat in regievoering de sleutel ligt tot een goed functionerende e-overheid. In het rapport 'Het Uur van de Waarheid' schetst de commissie Postma/Wallage dat de kwaliteit van de informatievoorziening binnen het overheidsdomein achterblijft omdat de partijen die voor deze informatievoorziening verantwoordelijk zijn, niet goed samenwerken. In het rapport wordt dan ook gepleit voor bestuurlijke en organisatorische veranderingen. Een duidelijke visie en veranderingen gestuurd vanuit de top, zijn volgens het rapport noodzakelijk om de e-overheid tot een succes te maken. Het Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en e-overheid (NUP) is een uitwerking van dit streven. Binnen het NUP werken Rijk, provincies, gemeenten, uitvoeringsorganisaties en waterschappen samen aan een optimale elektronische dienstverlening voor burgers en bedrijven.

TWEE GEZICHTEN

Deze initiatieven tonen in onze ogen het dubbele gezicht van regievoering.

Enerzijds lijkt het erop dat regie op het moment een populaire kreet is omdat de term de belofte in zich draagt van de komst van een krachtig leider. Als er één regisseur zou zijn, één iemand die alle touwtjes van de e-overheid in handen heeft, zou het allemaal wel goed komen, zo lijkt de gedachte. Zeker als die regisseur de visie, de kennis, de vaardigheden en het overzicht heeft om zijn spreekwoordelijke troepen - of die nu gelegerd zijn binnen uitvoeringsorganisaties, gemeenten of waterschappen - naar het beloofde land te leiden.

Anderzijds is regie ongetwijfeld een populaire term omdat aansturing door middel van regie de autonomie van de aangestuurde partijen respecteert. Een regisseur is geen dictator, geen politiechef noch een directief manager. Een regisseur is iemand die de spelers verleidt het beste uit zichzelf én elkaar te halen. Iemand die nooit met zijn vuist op tafel slaat, maar die door empathie, communicatieve vaardigheden en pragmatisme een teamprestatie weet te bewerkstelligen.

BIJDRAGE AAN DISCUSSIE

Verdonck, Klooster & Associates (VKA) is van mening dat van goede regievoering over de e-overheid geen sprake kan zijn, zolang deze bijna Babylonische spraakverwarring rond de term regie blijft bestaan. Een heldere discussie over goede regievorming is een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvol functionerende e-overheid. Aan deze discussie levert dit boekje een bijdrage. Daarbij hebben wij niet de intentie noch de pretentie wat dit betreft de definitieve en sluitende antwoorden te leveren. Wij willen middels deze publicatie slechts onze bijdrage leveren aan de discussie wat goede regievoering is én hoe deze kan worden ingezet om tot een optimaal functionerende e-overheid te komen.

ICT-WAARDEKETENS

Wij beginnen onze beschouwing op het fenomeen van regie met de constatering dat het hier geen nieuw fenomeen betreft. Al jaren wordt regie gebruikt als aansturingsmodel om informatievraag en -aanbod binnen organisaties op elkaar af te stemmen. Deze oude modellen zijn echter van toepassing op organisaties die zelf geheel verantwoordelijk zijn voor de totstandkoming van hun informatievoorziening. In dit traditionele organisatiemodel staat de ICT-functie in een ondergeschikte, hiërarchische functie tot de business of beleidsafdelingen. De laatste jaren heeft de organisatie van ICT binnen de publieke sector - in navolging van het bedrijfsleven - echter een ware gedaanteverwisseling ondergaan. Steeds meer publieke organisaties besteden hun ICT-voorzieningen uit aan de markt, anderen zetten gezamenlijk een shared service center op om in hun relatief gelijksoortige behoeftes te voorzien. Door dit alles zijn binnen de e-overheid talrijke ICT-waardeketens ontstaan. Binnen dergelijke ketens zijn verschillende partijen betrokken bij de totstandkoming van een specifieke ICT-dienst of specifiek product. Het geheel van ketens levert de totale informatievoorziening van de e-overheid.

VIER POSITIES IN HET SPEL

Binnen deze ICT-waardeketens van de e-overheid treffen we over het algemeen een viertal spelers aan met ieder een eigen positie:

- De ICT-leverancier: vaak een marktpartij die op commerciële basis componenten van de informatievoorziening levert aan de facilitator.
- De facilitator: meestal een publieke instelling die verantwoordelijk is voor de totstandkoming en het beheer van een generieke ICT-voorziening binnen (een deel van) het publieke domein. Te denken valt aan GBO.Overheid, ICTU, DWR, Ivent en shared service centers.
- De procesverantwoordelijke: een overheidsorganisatie die verantwoordelijk is voor de uitvoering van een deel van het primaire (dienstverlenings)proces van de overheid aan burgers en bedrijven, en die voor het uitvoeren van haar taak gebruikt maakt van door de facilitator geleverde ICT-bouwsteen (ministeries, uitvoeringsorganisaties, gemeenten, waterschappen, enzovoort).

- De klant: burgers en bedrijven. Afnemers van de overheidsdienstverlening. Zij hebben vanuit die rol invloed op de secundaire processen die de totstandkoming van deze dienstverlening ondersteunen.

SPELERS EN INTERVIEWS

Het aansturen van dergelijke ICT-waardeketens vraagt om een geheel andere manier van regie dan die binnen het oude hiërarchische organisatiemodel volstond. Dit is dé reden dat regie tegenwoordig zo'n veelbesproken onderwerp is. De vraag waar wij zo druk over discussiëren is welk regiemodel voor deze nieuwe werkelijkheid volstaat.

Om deze vraag te beantwoorden beschrijven wij in deze publicatie in een viertal artikelen de vier type spelers. Wat is hun individuele belang? Hoe bedienen zij dit? We doen dit omdat het deze belangen en dit gedrag zijn waarover regie moet worden gevoerd. Het is dit gedrag wat het natuurlijke startpunt is voor een zoektocht naar het beste regiemodel. We beantwoorden deze vraag - welk belang hebben de ketenspelers en welk gedrag vertonen zij? - niet aan de hand van wetenschappelijk onderzoek of casestudies, maar anekdotisch.

Aan de hand van vier posities in de keten beschrijven we wat elk van deze spelers in extremis kán doen om 'zijn zin te krijgen in de keten'. We focussen ons daarbij op het niet-alledaagse gedrag. Juist in het omgaan met dit gedrag ligt immers de grootste uitdaging voor een regisseur. Deze anekdotische beschrijvingen wisselen we af met een drietal interviews met regisseurs; één uit de filmwereld en twee uit het overheidsdomein. We hebben hen gevraagd wat in hun ogen de tips, trucs, valkuilen, uitdagingen, lessen en best practices zijn bij het voeren van regie. Op basis van dit 'veldonderzoek' geven wij tot slot onze eigen input en ideeën hoe regievoering eruit zou moeten zien om de e-overheid tot een succes te maken.

Wij wensen u veel leesplezier!





EERSTE BEDRIJF: DE ICT-LEVERANCIER



EEN STIEKEME MONOPOLIST

De ICT-leverancier neemt het liefst een monopoliepositie in. De facilitator is hierdoor voor hem een interessante klant. Vervelend is dat deze klant open standaarden en het gebruik van open source software stimuleert of zelfs eist. Nu zijn, op intellectueel eigendom gebaseerde verdienmodel is ondermijnd, moet de ICT-leverancier op zoek naar andere manieren om de facilitator voor zich te winnen en vast te houden. Hoe beter hij hierin slaagt, hoe meer hij verdient.

Voor een ICT-leverancier is een succesvolle facilitator een interessante klant. Zo'n facilitator heeft spelers binnen het overheidsdomein ervan overtuigd gebruik te maken van een bepaalde generieke ICT-voorziening. De leverancier van de voorziening neemt via de facilitator een monopoliepositie in binnen (dit deel van) het overheidsdomein. Als monopolist heeft hij niet alleen veel invloed op de prijs die voor zijn producten wordt betaald, maar kan hij ook sturing geven aan de verdere ontwikkeling hiervan, waardoor kosten laag en marges hoog blijven. Toch is de facilitator niet in alle opzichten een droomklant voor de ICT-leverancier. Omdat de facilitator streeft naar een generieke voorziening die door verschillende procesverantwoordelijken wordt gebruikt, heeft hij open standaarden als norm en geeft hij bij gelijke geschiktheid de voorkeur aan open source software. Voor een ICT-leverancier is dit een doorn in het oog, omdat het zijn op intellectueel eigendom gebaseerde verdienmodel ondergraaft en het voor klanten aanzienlijk makkelijker maakt om naar een andere leverancier over te stappen.

De ICT-leverancier moet op een andere manier proberen om de facilitator voor zich te winnen en vast te houden. Hij biedt eerst een aantrekkelijke instapkorting om de opdracht te verkrijgen en vervolgens probeert hij om zoveel omschakelkosten in te bouwen dat het voor de facilitator haast onmogelijk is om naar een andere leverancier over te stappen. Daarna zal de ICT-leverancier zijn initiële investeringen in het ontwikkelen van de voorziening en het opbouwen van de relatie proberen terug te verdienen, door allerlei aanvullende kosten in rekening te brengen.

AANTREKKELIJKE INSTAPKORTING

De eerste stap is dus het voor zich winnen van de facilitator. Hiertoe volgt de ICT-leverancier in de initiële aanbesteding een agressieve prijsstrategie. Desnoods verkoopt de ICT-leverancier zijn diensten onder kostprijs of geeft producten gratis weg. Bijkomend voordeel hiervan is dat hij het hiermee voor andere leveranciers onaantrekkelijk maakt om ook te proberen de markt te betreden. Alternatieve prijsstrategieën zijn het aanbieden van kortin-

gen bij afname van een bepaald volume van het product, het aanbieden van verschillende versies van het product tegen verschillende prijzen en het aanbieden van complementaire producten tegen een lagere prijs.

LASTIG OVERSTAPPEN

Om zijn initiële investeringen in het ontwikkelen van de voorziening en het opbouwen van de relatie terug te verdienen, zal de ICT-leverancier er alles aan doen om te voorkomen dat de facilitator overstapt naar een andere leverancier. De overstapkosten dienen zó hoog te zijn dat het voor de facilitator aantrekkelijker is om bij de oorspronkelijke ICT-leverancier te blijven, hoe hoog de additionele kosten ook zijn die deze hem in rekening brengt.

Met name wanneer een voorziening precies op de wensen van de klant is afgestemd en de klant hoge relatiespecifieke investeringen heeft gedaan, is er sprake van omschakelkosten. De ICT-leverancier volgt daarom een strategie van customer intimacy. Hij streeft er naar de facilitator door en door te leren kennen en probeert daarnaast een band op te bouwen met de betrokken procesverantwoordelijken, om zodoende een goed inzicht te krijgen in hun behoeften.

De ICT-leverancier moet de facilitator overtuigen van de paradoxale stelling dat hij maatwerk nodig heeft om tot een generieke voorziening te komen. Hij doet dit door vooral de uniekheid van dat deel van de overheid te benadrukken dat de facilitator bedient. Dit initiatief kan worden ondersteund door het betrekken van procesverantwoordelijken. Door het creëren van behoeften bij procesverantwoordelijken neemt de vraag naar specifieke aanpassingen in de richting van de facilitator toe.

Andere manieren om overstapkosten zo hoog mogelijk te houden zijn het werken met langdurige en vroegtijdig verlengde contracten, het inbouwen van boeteclausules (zoals het alsnog moeten betalen van ontwikkelkosten bij overstappen) en het zover uitbouwen van de dienstverlening dat de ICT-leverancier en de facilitator steeds meer met elkaar verweven raken. Van dit laatste is bijvoorbeeld sprake als de ICT-leverancier naast software en ondersteunende diensten ook (tijdelijk) personeel aan de facilitator levert en er op management niveau nauwe banden ontstaan tussen beide organisaties. Niet zelden worden binnen organisaties beslisfuncties bekleed door tijdelijke, van de leverancier afkomstige krachten. Die kiezen ervoor de eisen van individuele procesverantwoordelijken te honoreren. Dit is misschien niet in het belang van de facilitator en de generieke voorziening, maar zeker wel in het belang van de factuur van de ICT-leverancier.

HOGЕ ААНVULLENDE KOSTEN

Nadat de ICT-leverancier de facilitator heeft ingesloten, trekt hij de trukendoos van de additionele kosten open. Zijn voorbereidingen heeft de ICT-leverancier al in een eerder stadium getroffen. Dat de prijs in eerste instantie laag was, kwam mede doordat veel latere en noodzakelijke kosten buiten het oorspronkelijke contract zijn gehouden. Deze kosten worden

nu tegen een hoge prijs - de facilitator heeft immers beperkte onderhandelingsmogelijkheden - in rekening gebracht.

Wie zich realiseert dat gedurende de gehele levenscyclus van een ICT-oplossing twintig procent van de kosten in ontwikkeling zit en tachtig procent in beheer, weet dat de mogelijkheden tot het aanrekenen van additionele kosten legio zijn. De ICT-leverancier stelt bijvoorbeeld het contract zo op, dat de impliciete verwachtingen die de klant van de oplossing had, te factureren zijn als aanvullende functionele eisen. Hij zal licentiekosten buiten de oorspronkelijke prijs laten, maar wel vastleggen dat deze aan de klant mogen worden doorberekend. Hij zal waar mogelijk de oplossingen zo ontwerpen dat de gebruikers aanvullende trainingen en cursussen nodig hebben.

Een andere noemenswaardige tactiek is die van de noodzakelijke updates. De leverancier probeert updates zo veel als mogelijk buiten de prijsafspraken te houden, een slimme facilitator neemt dit in de prijs mee. Extra aandacht verdienen daarbij de updates en upgrades van software en apparatuur die geraakt worden bij wijzigingen van de betreffende ICT-voorziening zelf. Als er al afspraken zijn over de updates van de voorziening, dan worden deze vaak vergeten, waarmee ruimte wordt gecreëerd voor additionele kosten.



STEVEN LUITJENS
DIRECTEUR GBO.OVERHEID

OVER REGISSEREN

“EEN REGISSEUR SPEELT HET SPEL, GEEN SPELLETJES”

Een onafhankelijk regisseur is in de ogen van Steven Luitjens, directeur van GBO.Overheid, nodig om de ambities van de e-overheid te realiseren.

Dan moeten we wel accepteren dat een regiepartij niet in een traditioneel hokje te vangen valt. “Wat een goede regisseur doet, is voor ieder probleem een eigenaar benoemen en een oplosser vinden.”

Is dat nu echt nodig een regisseur, kunnen we niet veel beter iemand doorzettingmacht geven over de gehele informatieketen?

“Daar is het speelveld van de e-overheid veel te complex voor. Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is dossierhouder voor de administratieve lastenverlichting voor burgers. Het ministerie van Economische Zaken (EZ) is dat voor het bedrijfsleven. Het aantal uitvoeringsorganisaties dat bij de uitvoering van dit beleid is betrokken, is erg groot. Dan heb je het over het UWV, de Belastingdienst, alle gemeenten, te veel om op te noemen eigenlijk. Eén iemand beslissingsbevoegdheid geven over die ketens, zou impliceren dat diegene niet alleen zeggenschap krijgt over alle zelfstandige bestuursorganen, maar ook over alle democratisch gekozen overheden. Dat gaat recht tegen de principes van het Huis van Thorbecke in. En dan heb ik het nog niet eens gehad over het feit dat wij ook private organisaties met een publieke taak, zoals zorginstellingen, bedienen ... Om deze onmogelijkheid hoeven we ook niet te treuren; totale controle is niet van deze tijd. Kijk om je heen. Ook de bakker op de hoek beheerst niet de gehele productieketen. Hij is afhankelijk van vele andere partijen waarop hij geen enkele formele invloed heeft. Dat betekent dat hij zal moeten communiceren, onderhandelen, verleiden. Wat we binnen de óverheid moeten accepteren, is dat er een soort niemandsland ligt tussen beleid en uitvoering. Een onontgonnen wereld waar gezag en formele machtsmiddelen ontbreken, een domein waarin alleen diplomatie je verder helpt. Daarin is een regiepartij als GBO.Overheid actief.”

Klinkt niet als een heel heldere taakstelling...

“Onze taakstelling is helder: wij beheren en leveren generieke ICT-diensten aan het publieke domein. De rollen die we bekleden om die taakstelling uit te voeren, zijn divers. Onze klanten zien ons aan de ene kant als een beleidsdirectie, als degene die mede bepaalt hoe de generieke ICT-diensten waarvan zij gebruik maken, eruit zien. Aan de andere kant zijn we ook een - soms cruciale - leverancier. Als DigiD stokt tijdens een aangiftecampagne, krijgt de Belastingdienst de gehele landelijke pers en de Tweede Kamer over zich heen. Als de

Overheidstransactiepoort (OTP), waarmee bedrijven informatie aan de overheid aanleveren, crasht, staan er onmiddellijk files op de A15. Schepen kunnen hun vrachtbrieven dan niet meer laten uitlezen waardoor zij hun lading niet mogen lossen en de gehele Rotterdamse haven tot stilstand komt. Reken maar dat wij onder de speed dial van de staatssecretaris of de directeur van het Havenbedrijf zitten. De beleidsdepartementen zien ons echter als een platte uitvoerder. Zij vinden het maar moeilijk te accepteren dat eerdere keuzes en technische mogelijkheden, beperkingen stellen aan hun beleidsruimte. Dat is continu schipperen en afstemmen. Richting ICT-leveranciers zijn wij een belangrijke opdrachtgever. En voor burgers en bedrijven? Voor hen blijven we, mits alles goed gaat, grotendeels achter de schermen."

Hoe vul je die verschillende rollen in, wat is precies goede regie?

"Een lastige vraag. Hoewel regie een term is die erg in is en ik er elke dag mee bezig ben, blijft het voor mij een abstracte – maar zeer zeker ook een spannende – term. Idealiter is een regisseur als Johan Cruijff. De snelheid van het spel wordt bepaald door de snelheid van de bal. De regisseur heeft die bal via een onzichtbaar draadje onder controle. Niet door zelf voortdurend aan de bal te zijn, maar door het overzicht te hebben, het spel aan anderen over te laten en zelf altijd steeds weer op de goede plek te staan. Zonder mijzelf met een grootheid als Cruijff te vergelijken, is dat een rol die bij mij past. Ik heb zelf jarenlang gehockeyd. Ik was de vrije man, de spil op het middenveld. Dat betekent dat ik zelf kon kiezen mee te verdedigen of de aanval te ondersteunen, afhankelijk van waar het spel in mijn ogen om vroeg. Dat is misschien wel de essentie van regie: je hebt geen vaste rol, maar doet dat wat nodig is om je doelstellingen te bereiken."

Zit daar niet ook een gevaar in? Als je verantwoordelijk bent voor alles, ben je ook verantwoordelijk voor niks...

"Klopt. Dat is precies één van de zaken waar ik mij op het moment zorgen om maak. GBO. Overheid gaat een nieuwe fase van zijn levenscyclus in. De beleidskaders staan, nu moeten we de dienstverlening uitontwikkelen. Enerzijds wordt daarom gezegd dat GBO 2.0 een uitvoeringsorganisatie moet worden. Maar wij voeren niets uit, wij ondersteunen de uitvoering alleen maar! Daarom zijn er mensen die zeggen dat GBO 2.0, net als ICTU, een overheids-onafhankelijke stichting moet worden. De vraag die je dan krijgt, is wie die onafhankelijke stichting regisseert. Dan moet er daarvoor wéér een nieuwe organisatie in het leven worden geroepen. Je creëert dan als het ware twee GBO's. Dat noem ik het syndroom van regie op regie stapelen. Blijkbaar willen we elke organisatie in een strak omlijnd hokje duwen, waardoor we alleen maar weer opnieuw een organisatie nodig hebben die tussen de partijen staat en ze 'aanstuurt'."

Wat is hier de oplossing voor?

"Het lijkt voor de hand liggend dat GBO.Overheid uiteindelijk uitgroeit tot een baten-lasten-organisatie, een dienstverlener die zijn eigen broek ophoudt, door zijn kosten aan zijn klanten door te berekenen. Zover zijn we echter nog niet. Het werken met dat model vereist een rela-

tief stabiel aanbod van dienstverlening. Nu staan eigenlijk alleen nog maar de beleidskaders. We moeten de stap naar realisatie nog maken. Het Nationaal Uitvoeringsprogramma zou daar in mijn ogen een grote rol in moeten spelen. Wat nu nodig is, is een heldere programmering en budgettering. Er zou een war room ingericht moeten worden, een fysieke ruimte waarin aan alle wanden planborden hangen zodat in één oogopslag inzichtelijk is welke trajecten er lopen, wat hun kritieke pad is en hoever we zijn gevorderd. Voor het totaal van de e-overheid kun je dan denken aan een wand voor de infrastructuurprojecten, een wand voor de voorbeeldprojecten en een derde wand voor de grote beleidsinnovatieprogramma's op de ministeries met impact op ICT. Dan is er overzicht, zie je afhankelijkheden, de mogelijkheden en de onmogelijkheden. Dan zou je een baseline kunnen creëren. Welke projecten zijn randvoorwaardelijk voor alle andere? Bijvoorbeeld het niet operationeel krijgen van het Burger Servicenummer zou een drama zijn. Vergis je er niet in hoe hard zo'n war room nodig is. In het gapende gat dat nu nog bestaat tussen beleid en uitvoering is iedereen dolende, zoekende. Dat is het echte probleem waar we een oplossing voor moeten vinden."

Een mooie uitdaging voor een regisseur?

"Inderdaad. Dit probleem is nu nog van niemand. Wat een goede regisseur doet, is voor ieder probleem een eigenaar benoemen en een oplosser vinden. Hij creëert win-winsituaties. Daarbij houdt die regisseur het algemeen belang in de gaten. Dat laatste kunnen individuele belanghebbenden minder goed, die kijken toch vooral - begrijpelijk en terecht - naar hun eigenbelang. Dan krijg je, mede door het ontbreken van heldere spelregels, een survival of the fittest. Degene die het best is in het spelen van de spelletjes, krijgt zijn zin. Een regisseur speelt het spel, geen spelletjes."

Steven Luitjens is directeur van GBO.Overheid. Na zijn studie organisatiepsychologie begon hij in 1985 als organisatieadviseur bij de Koninklijke Marine. In 1989 trad hij in dienst bij Het Expertise Centrum (HEC). Vanaf 2002 bouwde hij die ervaring verder uit als zelfstandig adviseur en programmamanager. Hij was onder meer betrokken bij diverse ICTU-programma's.

GBO.Overheid voorziet publieke dienstverleners van ICT-voorzieningen, zodat burgers en bedrijven betrouwbaar, snel en gemakkelijk elektronisch zaken met hen kunnen doen. GBO.Overheid levert producten op het gebied van toegang (DigiD en PKIoverheid), gegevensuitwisseling (Overheidstransactiepoort, Overheidsservicebus, Koppelnets Publieke Sector, Haagse Ring, Procesinfrastructuur), informatiebeveiliging (GOVCERT.NL en Waarschuwingsdienst.nl) en standaardisatie (Forum en College Standaardisatie). GBO.Overheid heet vanaf januari 2010 Logius.



TWEEDE BEDRIJF: DE FACILITATOR



VERLEIDEN ZONDER CADEAUTJES

Een facilitator zit in een lastige spagaat. Het leveren van generieke voorzieningen betekent: niet aan individuele klantwensen tegemoet komen. Hoe haal je die klanten dan in eerste instantie binnen? Door elk conflict te vermijden en kwaliteit te leveren op die facetten waar individuele partijen tekortschieten.

Een facilitator heeft twee bestaansredenen: kwaliteit en kostenreductie.

Door zijn positie in de keten is hij in staat te voorzien in generieke ICT-voorzieningen, een palet aan diensten dat door alle spelers die hij bedient, kan worden gebruikt. Het grote voordeel van zo'n generieke aanpak is dat betrokkenen gemakkelijk gegevens met elkaar kunnen uitwisselen. Dit komt de kwaliteit van de samenwerking tussen deze partijen ten goede. De andere bestaansreden van de facilitator is kosten, of liever gezegd het ontbreken daarvan. Een generieke ICT-voorziening is, onder meer door eenmalige ontwikkeling en gezamenlijk onderhoud, goedkoper dan de situatie waarin de betrokkenen ieder voor zich hun ICT-voorziening regelen.

Deze beide bestaansredenen versterken elkaar. Hoe meer partijen meedoen, hoe generieker én goedkoper - schaalvoordelen - de ICT-voorziening wordt. Idealiter zal de facilitator hierbij zo min mogelijk differentiëren aan afnemerszijde en één smaak leveren die al zijn klanten bevalt. Dus kiest hij zo veel als mogelijk voor standaarden. Hij werkt met uitwisselingsprotocollen in plaats van te kiezen voor systeemintegratie. En hij hanteert zoveel als mogelijk een strategie van operational excellence, waarbij een stabiele en voorspelbare dienstverlening van voldoende kwaliteit tot stand komt tegen zo laag mogelijk kosten.

LASTIGE SPAGAAT

Voordat het zover is, zit de facilitator echter in een lastig pakket. Over het algemeen beschikt hij niet over de formele machtsmiddelen om partijen ertoe te dwingen de generieke ICT-voorziening af te nemen. Dus moet hij hen hiertoe verleiden. Welke logische weg staat een leverancier hiertoe ter beschikking dan het bieden van individuele kwaliteit aan zijn klanten? Om individuele afnemers voor hem te laten kiezen - in dit geval essentieel bij de grote uitvoeringsorganisaties of gemeenten zonder wie er van een generieke ICT-voorziening nooit sprake kan zijn - kiest een leverancier normaliter voor een strategie van customer intimacy. Hij kruipt zo dicht mogelijk tegen de afnemer aan, zodat hij de kennis in huis haalt om een ICT-voorziening te leveren die naadloos op diens bedrijfsvoeringsprocessen aansluit.

Voor een facilitator is deze strategie echter dodelijk. Ten eerste is van een generieke ICT-voorziening uiteraard geen sprake als de individuele eisen, wensen en eigenaardigheden van de afnemers worden gehonoreerd. Daarnaast stijgen de kosten van de ICT-voorziening exponentieel, wanneer de afnemers het voor het zeggen krijgen. Omdat de afnemers niet degene zijn die de uiteindelijke 'factuur' van de facilitator betalen, ontbreekt bij hen de prikkel om kwaliteit en prijs tegen elkaar af te wegen. Deze afnemers hebben hierdoor de natuurlijke neiging de facilitator te overvragen. De ICT-leverancier moedigt dit overigens maar wat graag aan (zie eerste bedrijf).

DRIE STURINGSINSTRUMENTEN

Een facilitator die organisaties wil verleiden om afnemer te worden van een generieke ICT-voorziening zonder 'cadeautjes' weg te geven, doet drie dingen. Ten eerste vermijdt hij, ten gunste van de relatie, elk conflict. Daarnaast focust hij zich op voordelen die voor individuele organisaties onbereikbaar zijn. En tot slot schetst hij te allen tijde een aantrekkelijk verzezicht.

EEN CONSERVATIEVE ALLEMANSVRIEND

De facilitator vermijdt altijd conflicten met individuele afnemers. Er hoeft immers maar één afnemer af te haken om de droom van een generieke ICT-voorziening uiteen te doen spatten. Conflicten vermijden betekent ten eerste dat de facilitator het maken van keuzes zoveel als mogelijk buiten zichzelf legt; als hij de keuzes niet maakt, kunnen zijn afnemers hem deze ook niet kwalijk nemen. Dus richt de facilitator heldere procedures in voor het inventariseren en vooral voor het prioriteren van klantwensen. Mocht een klant over een beslissing klagen, dan kan de facilitator wijzen op 'het systeem'. Een tweede manier van dit buiten-jezelf-leggen van beslissingen is het creëren en aansturen van een actieve gebruikersgemeenschap. Veel beslissingen die de facilitator eigenlijk zelf zou moeten nemen, komen hierdoor in een organisch proces als vanzelf tot stand.

Een tweede manier om conflicten te voorkomen is ervoor zorgen dat de geleverde ICT-voorziening voor de klant geen (afbreuk)risico oplevert. De klant heeft een sterke positie en een haperende informatievoorziening kan de maatschappij of politiek in verlegenheid brengen, dit zal zich gelijk tegen de facilitator keren. Om deze reden vaart de facilitator technologisch gezien altijd een behoudende koers. Hij kiest niet voor cutting edge technology maar voor oplossingen die zich al hebben bewezen. Hij doet misschien aan doorontwikkeling maar laat innovatie links liggen. Innovatie vindt plaats bij andere organisaties die gericht zijn op ontwikkeling. De facilitator zorgt ervoor dat deze organisaties bekend zijn met de kaders die de facilitator hanteert en is als potentiële toekomstige beheerpartij vroegtijdig betrokken bij ontwikkeling van generieke voorzieningen.

COLLECTIEVE KWALITEIT

Een tweede manier om klanten te binden zonder 'cadeautjes' weg te geven, is het focussen op die aspecten van kwaliteit waar individuele organisaties tekortschieten.

Een eerste aspect is uiteraard dat de facilitator kiest voor voorzieningen die een generiek karakter hebben. Het generieke aspect kan bijvoorbeeld tot uiting komen in netwerkeffecten; des te meer overheidsorganisaties de voorziening gebruiken des te groter de waarde voor deze organisaties. Generieke voorzieningen hebben vaak een infrastructureel karakter; ze zijn een enabler voor specifieke diensten. Bij het in beheer nemen en evalueren van een voorziening dient de facilitator altijd de generieke voordelen mee te wegen in de business-case.

Een tweede aspect waarop de facilitator meer kan bieden dan individuele organisaties is goed leveranciersmanagement. Door zijn schaal kan de facilitator meer druk uitoefenen op ICT-leveranciers dan zijn afnemers ieder voor zich kunnen. Richting opdrachtgever kan de facilitator dankzij dit gegeven een aantrekkelijke prijs bedingen. Voor de afnemers kan de facilitator zijn leveranciers onder druk zetten om voorzieningen te leveren die, binnen de grenzen van het generieke, aan hun individuele eisen en wensen voldoen.

LEIDERSCHAP

Een facilitator die autonome organisaties aan zich wil binden, doet tot slot wat alle goede leiders doen: hij schetst een toekomst waar deze partijen graag deel van uitmaken. De leidinggevende positie binnen de facilitator wordt bekleed door een communicatief sterke leider die de voordelen van een gezamenlijke ICT-voorziening te allen tijde uitdraagt. Hij is een graag geziene spreker op congressen, laat zijn gezicht zien in de vakbladen en bestoekt de doelgroep gericht met zijn eigen communicatie-uitingen. Daarbij wijst hij er constant op dat partijen in de keten straks veel makkelijker kunnen samenwerken, dat de kans op fouten in de bedrijfsvoering afneemt door de kwaliteit van de gebruikte data. Ook wijst hij erop dat een gezamenlijke ICT-voorziening voor individuele partijen flexibiliteit biedt, dat de kosten van de ICT-voorziening voor de doelgroep sterk teruglopen en dat de kwaliteit van dienstverlening verbetert.



ARNO THIJSSSEN
PROGRAMMADIRECTEUR

OVER REGISSEREN



“BINNEN DE OVERHEID BETALEN NAAR RATO VAN GEBRUIK?”

Als directeur van de programmadirectie Dienstverlening, Regeldruk en Informatiebeleid (DRI) binnen het Ministerie van BZK begeeft Arno Thijssen zich op het scheidsvlak van beleid en uitvoering rond de e-overheid. Hoe kijkt hij aan tegen het hoe en waarom van regie? “Misschien is het praktisch wel onmogelijk om een compleet overzicht te krijgen over alle initiatieven die er lopen.”

Regie op de e-overheid; maken we het onszelf niet veel te moeilijk? Waarom niet gewoon een goede blauwdruk gemaakt en vervolgens geïmplementeerd?

“Weet je dat ik mij dat soort vragen zelf ook vaak heb gesteld? Ik ben afkomstig uit gemeenteland. Zeker binnen en soms ook tussen gemeenten is het eigenlijk altijd gemakkelijk zaken voor elkaar te krijgen. Dus verbaasde ik mij altijd over de manier van werken bij de Rijksoverheid. Processen verlopen op een grote afstand van de burger. Om een beslissing te nemen is steeds weer ambtelijke afstemming tussen verschillende departementen nodig. Aan de andere kant, een gemiddelde gemeente bedient misschien enkele tienduizenden burgers en enkele honderden bedrijven. Het Rijk is betrokken bij de dienstverlening aan 16,5 miljoen Nederlanders en 1,2 miljoen ondernemingen, en moet daarvoor bovendien samenwerken met vele honderden relatief autonome overheidsinstellingen. Ergens begrijpt iedereen dus wel dat op landelijk niveau aan de kwaliteit van de overheidsdienstverlening werken, veel complexer is dan dit doen op lokaal niveau. Nu ik zelf eind 2008 de overstap heb gemaakt naar het Rijk word ik pas echt met mijn neus op dat feit gedrukt. Ik verbaas mij eigenlijk nog dagelijks hoeveel netwerken en overlegstructuren er bestaan om aan deze materie te werken. Misschien is het praktisch zelfs wel onmogelijk om een compleet overzicht te krijgen van alle initiatieven. De commissie Postma/Wallage is het bijvoorbeeld ook niet gelukt om in hun rapport ‘Het Uur van de Waarheid’ het totale plaatje te schetsen en heeft daarom voorgesteld echt te gaan prioriteren. Daarom richten wij ons nu bij de uitvoering van dat rapport op het realiseren van negentien basisvoorzieningen die absoluut nodig zijn om de e-overheid te laten werken en willen we graag met de zes voorbeeldprojecten tastbaar maken hoe je de e-overheidsdienstverlening daadwerkelijk kan verbeteren.”

Zijn die overlegstructuren dan echt wel allemaal nodig?

“Ja, over het algemeen wel. Zoals ik al aangaf, zijn er alleen al zo’n zevenhonderd overheidsorganisaties betrokken bij het versterken van de e-overheid en het verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. Veel van die organisaties zijn relatief autonoom.

Dat geldt natuurlijk vooral voor de overheidslichamen met een democratisch gekozen vertegenwoordiging. Ook DRI kan aan die partijen zijn wil niet eenzijdig opleggen. En zelfs als je alleen maar zou kijken naar efficiënte en snelle besluitvorming, vraag ik me af of je dat zou moeten willen. Het maken van wetten kost tijd, soms jaren. Bovendien is de uitkomst van het proces altijd ongewis. In de praktijk is overleggen vaak sneller. Omdat je bij overleg bovendien wordt gedwongen je echt in elkaars standpunten te verdiepen, komt het de kwaliteit van de gerealiseerde oplossing alleen maar ten goede."

Dus alles loopt op rolletjes?

"Nee, dat hoor je me nu ook weer niet zeggen. Dit soort vormen van samenwerking levert altijd lastige dossiers op. Neem bijvoorbeeld de basisregistraties. Een generieke voorziening bij uitstek. Maar zelfs hier zie ik dat er voor verschillende basisregistraties verschillende oplossingen tot stand komen... Eigenlijk loop je altijd tegen twee problemen aan. Het eerste is dat van de financiering. Wie betaalt er voor een infrastructuur die door iedereen wordt gebruikt? Alle betrokkenen kijken dan bijna automatisch naar BZK. Is Binnenlandse Zaken de initiatiefnemer? Laat die dan maar betalen! Ergens is dat natuurlijk heel krom; van alle partijen die bij dit soort initiatieven betrokken zijn, is BZK juist vaak de enige die nauwelijks in de directe baten deelt. De oplossing hiervoor lijkt eigenlijk heel simpel. Laten we binnen de overheid betalen naar rato van gebruik in plaats van te werken met het huidige systeem van budgetfinanciering. Dat zou meteen een goede stimulans opleveren om de kosten in de hand te houden. Beslissingsbevoegdheid en de consequenties van de genomen beslissingen komen dan immers in één hand. Maar hoe simpel en elegant deze oplossing ook is, haar doorvoeren is natuurlijk een enorme veranderingopgave, zeker ook als we daarvoor geen groot bureaucratisch systeem willen optuigen."

En het tweede probleem?

"Dat is het issue van de verantwoordelijkheidsstelling. Wie neemt de verantwoordelijkheid voor de diensten als ze straks operationeel zijn? Ondanks dat alle partijen het nut van een oplossing inzien, voelt eigenlijk niemand zich geroepen om het volle eigenaarschap op zich te nemen. Uiteindelijk zijn er dan vaak meerdere partijen die een stuk van die verantwoordelijkheid op zich nemen."

Zodat jij vervolgens als regisseur de boel bij elkaar mag houden?

"Inderdaad. Al probeer ik natuurlijk vooral te zorgen dat het in eerste instantie überhaupt niet tot versnippering komt. Dus ben ik vooral een ambassadeur van samenwerking. Ik loop veel van die overlegstructuren af om de betrokkenen van het nut van generieke oplossingen en een gezamenlijke dienstverlening te overtuigen. Een belangrijk orgaan is wat dit betreft het College en Forum Standaardisatie. Binnen zo'n orgaan zie je het vertrouwen en de samenwerking tussen burgers, bedrijven en overheden op het gebied van standaardisatie groeien. Dit diplomatenwerk neemt echter niet het grootste deel van mijn werkweek in beslag. De echte tijd gaat toch vooral zitten in het aansturen van de uitvoering. Ik denk vooral aan de totstandkoming van de basisregistraties en aan het uitvoeren van het Nationaal

Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en e-overheid (NUP). Dan heb je het over het echte programma- en projectmanagementwerk, het spreekwoordelijke 'met je laarzen in de klei staan'. De reden dat alles binnen een zo groot programma als het NUP draait, is het borgen van de samenhang tussen de verschillende initiatieven. Er zijn vele afhankelijkheden waardoor de planning van de verschillende trajecten goed op elkaar moet zijn afgestemd. Daarnaast is het stellen van prioriteiten erg belangrijk. Welke projecten zijn randvoorwaardelijk voor de e-overheid? Welke genereren het meeste nut voor burgers? Dat doen we aan de hand van evenwichtige criteria. Die werkwijze stelt ons in staat objectieve keuzes te maken en die helder te communiceren.

Dus uiteindelijk zal er van echt generieke informatievoorziening en kwalitatief hoogstaande dienstverlening nooit sprake zijn?

"Jawel. Ik heb er alle vertrouwen in dat het ons - met zijn allen - gaat lukken. De overheid organiseert zich steeds meer uniform en gericht op samenwerking. Steeds meer individuele organisaties zien in dat zij om het verschil te maken, moeten samenwerken. De waterschappen werken samen in het Waterschapshuis. De gemeenten hebben samen het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING) opgericht. Binnen het Interprovinciaal Overleg (IPO) zijn door de provincies initiatieven genomen. En ook tussen de Haagse departementen wordt er, vooral op de ondersteunende taken, steeds meer samengewerkt. Samenwerking en uniformiteit worden dus steeds belangrijker. Dankzij Europa houdt die ontwikkeling bovendien niet op bij de landsgrenzen. Zo komt niet alleen het gemeenschappelijk belang steeds meer voorop te staan, ook gaan we meer en meer naar een individuele dienstverlening voor de burger toe."

Arno Thijssen is als directeur van de programmadirectie Dienstverlening, Regeldruk en Informatiebeleid (DRI), onder meer verantwoordelijk voor het Nationaal Uitvoeringsprogramma en het realiseren van de basisregistraties. Tevens is hij opdrachtgever van GBO.Overheid en de ICTU. In het verleden was hij onder meer gemeentesecretaris in Leidschendam/Voorburg en had hij zitting in GovUnited.

De programmadirectie Dienstverlening, Regeldruk en Informatiebeleid (DRI) richt zich bij Dienstverlening op het programmamanagement van het NUP, het realiseren van de basisregistraties en het innoveren van de dienstverlening met de focus op strategische vernieuwingstrajecten. Regeldruk richt zich op het wegnemen van de top tien ergernissen van de burger, de top tien ergernissen van professionals en op de interbestuurlijke regeldruk, alles ook gericht op een betere dienstverlening. Bij Informatiebeleid draait het vooral om identiteitsmanagement en het toepassen van standaarden. Samenvattend staat DRI voor een betere dienstverlening, minder regels en betere communicatie voor de burgers.



DERDE BEDRIJF: DE PROCES- VERANTWOORDELIJKE



NETTE EN MINDER NETTE INVLOED

De procesverantwoordelijke is zelf steeds minder vaak verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van ICT-voorzieningen, maar wordt wel door zijn klanten aangesproken als hiermee iets mis gaat. Dus probeert hij op alle mogelijke wijzen invloed uit te oefenen op de wijze waarop de facilitator de ontwikkeling en het beheer organiseert. Tot het buitensluiten van de facilitator aan toe.

Op papier lijkt de procesverantwoordelijke een beperkte invloed uit te kunnen oefenen op de ICT-voorziening die door de facilitator tot stand wordt gebracht. Hij kan zich laten vertegenwoordigen in stuurgroepen en gebruikersorganisaties en proberen zijn eisen en wensen zo goed als mogelijk over de bühne te brengen. Maar uiteindelijk komen beslissingen over de voorziening tot stand via een door de facilitator ingericht proces waarin de klantwensen van alle afnemers worden geïnventariseerd en geprioriteerd. Het generieke karakter van de voorziening sluit daarbij uit dat alle individuele eisen en wensen worden gehonoreerd. Voor de procesverantwoordelijke is dit een ongemakkelijke situatie. Hij is degene die de geboden ICT-oplossingen in de praktijk moet gebruiken. Hij is degene die er door maatschappij en politiek op wordt aangesproken als hierbij zaken misgaan. Wie belt u als DigiD niet werkt bij het invullen van de belastingaangifte? Juist, de Belastingdienst en niet de facilitator of de ICT-leverancier.

INFORMELE BEÏNVLOEDING

Om zo veel als mogelijk grip te houden op de ICT-voorziening, heeft de procesverantwoordelijke verschillende middelen tot zijn beschikking. Van nette tot minder nette.

VRIENDELIJKE BEÏNVLOEDING

Net als de ICT-leverancier, die er naar streeft om op managementniveau nauwe banden op te bouwen met de facilitator, probeert de procesverantwoordelijke warme persoonlijke contacten te onderhouden met die medewerkers binnen de facilitator die aan de formele en informele knoppen draaien. En mocht er een positie vrij vallen? Dan zal de procesverantwoordelijke niet schromen om een bevriende relatie of een voormalig medewerker voor die positie aan te dragen. Dit allemaal om zijn invloed te laten groeien.

De procesverantwoordelijke kan ook een beroep doen op het aandeel dat hij heeft in het toekomstige gebruik van de voorziening of in de financiering hiervan. Hoe groter dit aandeel, hoe meer de facilitator zijn oren naar de procesverantwoordelijke moet laten hangen. Idealiter is het aandeel zo groot, dat de medewerking van de procesverantwoordelijke onmisbaar is voor het slagen van het project.

Enkele grote uitvoeringsorganisaties en gemeenten zitten van nature in deze positie. Dit wil echter niet zeggen dat het inzetten van dit middel voor kleinere organisaties een onhaalbare kaart is. Verschillende kleinere afnemers kunnen immers een alliantie sluiten.

Dergelijke allianties dienen toch al in het leven te worden geroepen om gebruikerservaringen uit te wisselen en om tot een efficiënte vraagformulering te komen. Een facilitator zal het ontstaan van dit soort gebruikersorganisaties aanmoedigen. Goed gemanaged versterken deze clubs immers hun eigen, onafhankelijke positie.

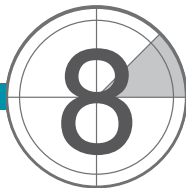
HET CREËREN VAN DRUK

Naast de zojuist besproken 'nette' sturingsmechanismen bestaan er ook minder nette vormen. Om de facilitator onder druk te zetten, zet een slimme procesverantwoordelijke derden aan tot acties die hem zelf nooit kunnen worden aangerekend. De troefkaart die de procesverantwoordelijke hierbij in handen heeft ten opzicht van de andere partijen in de waardeketen, is dat hij het loket is voor en naar burgers en bedrijven. Anders dan de ICT-leverancier of de facilitator, kan de procesverantwoordelijke de maatschappij voor zijn zaak mobiliseren. Idealiter brengt de procesverantwoordelijke hierbij een sneeuwbal-effect op gang. Een klagende klant vindt gehoor bij de pers. Een krant schrijft er een vinnig stukje over en een consumentenprogramma wijdt er een tranentrekkend item aan. Een Kamerlid pikt deze klaagzang over de overheidsdienstverlening op en legt de minister het rituele vuur aan de schenen. Nog meer media duiken op het onderwerp. De bewindspersoon belooft, om het vege lijf te redden, 'klip en klaar' het geconstateerde probleem op te lossen. De procesverantwoordelijke heeft zijn zin... Een verstandig facilitator grijpt deze aandacht overigens met beide handen aan om zich te profileren als reddende engel in de keten.

BUITENSLUITSTRATEGIEËN

Het minst fraaie middel dat de procesverantwoordelijke voorhanden heeft om zijn zin te krijgen, is het buitenspel zetten van de facilitator. Zeker voor grotere afnemers of allianties behoort dit tot de mogelijkheden. De procesverantwoordelijke kan de facilitator buitensluiten door rechtstreeks zaken te doen met de ICT-leverancier. Zeker grote procesverantwoordelijke organisaties zijn vaak ook buiten de facilitator om belangrijke (potentiële) klanten van deze marktpartijen. Die positie kan worden aangewend om de facilitator geen andere keuze te laten dan de eisen en wensen van de procesverantwoordelijke te honoreren. Een andere mogelijkheid is verdeel-en-heers. Een slimme procesverantwoordelijke zorgt ervoor dat hij niet met één, maar met minstens twee facilitators zaken doet. Dan kan hij beide facilitators tegen elkaar uitspelen. Dit is bijvoorbeeld mogelijk als de procesverantwoordelijke op meerdere beleidsterreinen - met elk hun eigen facilitator - actief is. Hij kan er dan bijvoorbeeld voor pleiten dat enkele van de taken die formeel tot de verantwoordelijkheid van de ene facilitator behoren door de andere dienen te worden uitgevoerd. Tot slot kan een procesverantwoordelijke met enige omvang de facilitator buitensluiten door de verantwoordelijkheid voor de realisatie en het beheer van de voorziening naar zichzelf

toe te trekken, eventueel uitgevoerd door de ICT-leverancier. Vanwege zijn invloed, in bepaalde gevallen zelfs doorzettingsmacht, kan een grote procesverantwoordelijke claimen dat hij beter dan de facilitator in staat is de voorziening te realiseren.



JEAN VAN DE VELDE

FILMREGISSEUR

OVER REGISSEREN



“ALS JE ELKAAR VERTROUWT, KAN EENIEDER ZIJN BEPERKINGEN ONTSTIJGEN.”

Goed regisseren draait, in de ogen van Jean van de Velde, om het beste halen uit iedereen die bij de productie betrokken is. Geld is daarbij níet de beperkende factor. “Met de rug tegen de muur bedenk je - als een kat in het nauw - de spannendste oplossingen.”

De regisseur, is die het belangrijkste bij het maken van een film?

“Natuurlijk heeft een regisseur een enorme impact. Hij is de moeder van het project. De regisseur broedt, levert na zo’n negen maanden een film op. Idealiter is die rolprent precies zoals hij in zijn hoofd had. Het is zijn geesteskindje. Als je een andere regisseur dezelfde productie laat draaien, met dezelfde mensen en dezelfde decors, dan krijg je een andere film. Een regisseur maakt een film echter alles behalve alleen. Succesvol zijn in dit vak betekent met vele mensen samenwerken. Als de regisseur de moeder is, dan is de producent de vader. Hij ‘bezwangert’ het project met geld en begeleidt de broedperiode. En dan zijn er natuurlijk ook nog de cameraman, de geluidsman, de acteurs en de montage.”

Hoe zorg je ervoor dat al die mensen precies doen wat jij wilt?

“Dat is niet wat je als regisseur moet willen. Natuurlijk neem jij - in samenspraak met de producent - de finale beslissingen. De crux van regisseren is echter om beter te worden dan jezelf bent. Daar heb je anderen voor nodig. Zo zijn de geluids- en cameraman mijn oren en ogen. De geluidsman hoort of een acteur ‘echt’ overkomt, de cameraman ziet als eerste of een scène inderdaad werkt. En ook de acteurs zijn belangrijk. Bij de audities gaat het mij dan ook niet om de acteur die het beste kan acteren. Ik zoek naar spelers die met mijn fantasie op de loop gaan en mij verder helpen. Ik verzamel allerlei experts om mij heen. De scènes worden zo veel leuker en verrassender.”

Durft iedereen zich kwetsbaar genoeg op te stellen om aan dat creatieve proces deel te nemen?

“Tijdens het draaien van een film is goede sfeer erg belangrijk. Door samen lol te hebben, schep je een band. Dat kan door simpelweg een balletje te trappen. Daarnaast moet er sprake zijn van vertrouwen en openheid. Een ervaren beroepsacteur kan ik misschien nog prikkelen met specifieke opdrachten, bij onbekende acteurs gaat het erom hen te laten geloven dat ze de scène kunnen spelen.”

Jammer dat je de kijker niet bij dit creatieve proces kunt betrekken?

“Jammer!?! Dat doen we wel degelijk. Voordat een film in de bioscoop verschijnt, is er een screening. Tijdens deze voorvertoning wordt het publiek om zijn mening gevraagd. Vaak ga ik zelf de zaal in om de mensen te vragen wat ze ervan vonden. Dat levert goede feedback op om de spreekwoordelijke puntjes op de i te zetten.”

Raak je jezelf niet kwijt als je zo bezig bent met de mening van anderen?

“Ik ben geen regisseur die vindt dat een film de meest persoonlijke expressie is van de meest persoonlijke emoties. Ik ben een verhalenverteller. Zonder publiek ben ik dus een roepende in de woestijn. Een film voor een lege zaal is geen film. Dat is slechts een rare lichtflits in het duister. Het publiek bepaalt dan ook of de film is geslaagd ... Waar ik op de set wel voor moet waken, is dat ik niet andermans problemen oplos. Ik moet nog leren op de juiste momenten streng te zijn. Dan staat in het script dat een café vol mensen zit, maar heeft mijn assistent alleen maar een handjevol figuranten geregeld. Mijn neiging is dan het script aan te passen, terwijl ik van mijn assistent zou moeten eisen dat hij alsnog zijn werk doet.”

Is dat zo'n verbazende karaktertrek? Regisseren draait om creativiteit...

“Klopt. Je bent constant problemen aan het oplossen. Zo wilden we in de film Wit Licht een watervliegtuig gebruiken. In één van de sleutelscènes zou de hoofdrolspeler daar op het laatste moment in moeten springen. Een watervliegtuig bleek in Afrika echter niet voorhanden te zijn. We konden er een vanaf de Fiji-eilanden laten invliegen ... We zijn toen gaan kijken of we de scène ook met een vrachtvliegtuig konden filmen. Een Antonov was - vanwege zijn laadklep in de staart - de logische optie. Een Antonov huren is echter niet alleen duur, hij heeft bovendien ook een lange landingsbaan nodig. Voor een vijfde van de prijs konden we een DC-3 krijgen. Die heeft echter geen laadklep. Na wat puzzelen bleek dat de scène mogelijk was als uit de DC-3 een laaddeur werd verwijderd. Toen bleek ook nog eens dat we een geweldige landingsbaan bovenop een berg konden gebruiken, onmogelijk voor een watervliegtuig, te kort voor een Antonov en perfect voor de DC-3... Zo is het in de film terecht gekomen.”

Geld is - zoals altijd - de beperkende factor?

“Ja en nee. Ja, als regisseur stel je alles in het werk om een film binnen budget en voor de deadline op te leveren. Geen producent gaat meer met je in zee als je dat niet kunt. In de Nederlandse filmwereld geen Hollywood-toestanden. Ik ken daar een regisseur die zoveel financiële vrijheid heeft, dat hij elke beslissing tot het laatste moment uitstelt. Dan staan er voor een actiescène drie auto's klaar. Allemaal precies hetzelfde type, alleen de kleur is anders. Zo kan hij bij het weer de juiste auto kiezen. Maar of dat creativiteit bevordert? Ik weet het niet. Met de rug tegen de muur bedenk je - als een kat in het nauw - de spannendste oplossingen. Voor de film 'Oeroeg' was ik ooit een scène aan het uitwerken. Nederlandse soldaten in een Jeep moeten pas op het laatste moment doorhebben dat Indonesische

vrijheidsstrijders ijzerdraad over de weg hebben gespannen. Zien ze dat niet, dan worden ze onthoofd. Maar hoe laat je ze daar op het laatste moment achterkomen zónder de obligatoire net-op-tijd lekke band? Ik liep er al twee dagen op te broeden toen ik naar buiten keek en toevallig een zwarte vogel op een elektriciteitsdraad zag neerstrijken ...”

Een beetje afstand doet soms wonderen?

“Inderdaad. Het grote gevaar bij regisseren is tunnelvisie. Dan staar je je zo blind op een detail dat je het grote plaatje uit het oog verliest. Om die reden ga ik nooit in de spreekwoordelijke regisseursstoel zitten. Ik kijk graag naar de scène die wordt gespeeld als een toevallige, onbevange passant. Het publiek kijkt straks ook op die wijze. Gelukkig kan ik van nature goed afstand nemen. Film is voor mij vrolijke onzin. Dus word ik niet helemaal opgeslokt door een project. Soms heb ik zelfs de neiging goede ideeën te snel weg te gooien. Gelukkig heb ik voldoende mensen om me heen die deze ideeën oprapen om ze op het juiste moment weer in te brengen.”

Een laatste vraag: wat is samenvattend het geheim van goed regisseren?

“Open en eerlijk met elkaar zijn. Met mijn acteurs ga ik om als gewenste kinderen. Zo haal ik het beste uit hen. Als je elkaar vertrouwt, kan eenieder zijn beperkingen ontstijgen.”

Jean van de Velde is scenarioschrijver, filmproducent en regisseur. Hij regisseerde onder meer films als *De kleine blonde dood*, *All Stars*, *Lek en Wit Licht*. Van zijn hand is ook de videoclip bij de single 'Als je iets kan doen', voor de slachtoffers van de tsunami van 2004.

VIERDE BEDRIJF: BURGERS EN BEDRIJVEN



DE SLAPENDE WAAKHOND VAN DE DEMOCRATIE

Anders dan betrokkenen soms willen geloven, maken burgers en bedrijven zich eigenlijk nauwelijks druk om de informatievoorziening van de overheid.

Wel hebben zij verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening van de overheid. En als niet aan deze verwachtingen wordt voldaan, komen zij in actie.

Wie succesvol wil zijn en blijven, kan het maar beter niet zover laten komen.

Burgers en bedrijven hebben vaak geen andere keuze dan zaken te doen met de overheid. Voor het aanvragen van een paspoort kun je alleen bij de overheid terecht en het betalen van belasting is een verplichting. Bij deze transacties gaan burgers en bedrijven er vanuit dat de overheid haar diensten levert zoals dat tegenwoordig van een moderne organisatie mag worden verwacht. En dat zij, net als commerciële bedrijven, gebruik maakt van alle mogelijkheden die moderne technologie biedt. Vaak lijkt dit ook zo te werken. Verschillende vergunningen kunnen inmiddels met behulp van een elektronisch formulier via internet worden aangevraagd. De behandeling van deze aanvragen verloopt vaak nog als voorheen, maar daar hoeft de aanvrager niets van te merken.

Dan moeten de verschillende kanalen wel zijn geïntegreerd. Is dit niet het geval dan gaan de verwachte prestaties en de daadwerkelijke resultaten uit elkaar lopen. Als dan ook nog eens de aanvraagprocedure ondoorzichtig is en we ons in onze persoonlijke levenssfeer aangetast voelen, komen we in actie. Het zijn vaak ICT gerelateerde projecten die het dan moeten ontgelden.

Als burgers en bedrijven in actie komen, zijn zij een factor om rekening mee te houden. 'De maatschappij' heeft namelijk een groot aantal krachtige instrumenten tot haar beschikking om de dienstverlening van de overheid in haar gewenste richting te sturen.

UITVERGROTEN

Belanghebbenden zijn erg goed in het opblazen van problemen. Waar beleidsmakers vooral kijken naar het grote plaatje en voor- en nadelen tegen elkaar afwegen, zullen burgers en bedrijven veel eerder specifieke minpunten van een wet, maatregel of dienst uitvergroten. Zij kunnen hun ongenoegen uiten bij bijvoorbeeld de nationale of gemeentelijke ombudsman, platformen die behoorlijk wat invloed hebben. Toch is dat vaak niet waar burgers voor kiezen. Een stap naar de pers leidt meestal sneller tot resultaat.

De pers is vaak meer geïnteresseerd in de sensatie en het conflict dan in het leveren van een constructieve bijdrage aan het maatschappelijk debat. Ook in het parlement wordt steeds

meer gekeken naar het incident en het ongenoegen van de burger. Maar al te vaak begint een betoog tijdens het vragenuurtje met “Het kan toch niet zo zijn dat...”. Zelfs het meest uitgebalanceerde voorstel kan op deze manier van al zijn krediet worden ontdaan.

Een goed voorbeeld van dit mechanisme hebben we gezien rond de introductie van de OV-chipkaart. Een van de redenen om deze kaart in te voeren, was het terugdringen van het zwartrijden. Een digitale betaalpas is immers stukken minder makkelijk te kopiëren dan de papieren strippenkaart die bij wijze van spreken bij de supermarkt om de hoek onder het kopieerapparaat kan worden gelegd. De publieke discussie rond de OV-chipkaart is echter nooit gegaan over de vraag welke van deze twee betaalmethoden veiliger was. Het enkele feit dat de digitale kaart te kraken viel, was genoeg om hem publiekelijk af te branden.

VERTRAGEN

Een ander instrument dat betrokken burgers en bedrijven in de hand hebben, is vertragen. De inspraakprocedures in ons land - zonder hier een waardeoordeel aan te verbinden - zijn talrijk en complex. En mochten ze voor de burger of het bedrijf toch niet toereikend zijn, dan kan hij zich op Europees niveau beklagen. Dit is zeker het geval als het gaat om zaken van een hogere orde, zoals bijvoorbeeld de bescherming van onze persoonlijke levenssfeer en privacy, iets wat op gespannen voet staat met de registratie en uitwisseling van persoonlijke informatie. Een burger of een bedrijf die op deze manier zijn zin wil krijgen, kan daarbij bovendien vaak op de steun rekenen van professionele lobbyclubs, procestijgers en bezwaarmakers.

Een goed voorbeeld van dit mechanisme is de moeite die het de overheid kost om, in haar ogen, noodzakelijke verbeteringen door te voeren. Denk hier bijvoorbeeld aan ontwikkelingen als het Elektronisch Kind Dossier en het Elektronisch Patiënten Dossier. Initiatieven die volgens de minister veel problemen moeten oplossen, maar waartegen door verschillende groeperingen succesvol actie is en wordt ondernomen.

KOSTENDISCUSSIE

Een volgend middel dat de maatschappij ter beschikking staat, is ophef maken over de kosten die de nieuwe oplossing met zich meebrengt. Ironisch genoeg verkopen beleidsmakers hun plannen juist vaak door erop te wijzen dat de kosten komen te liggen bij de burgers of bedrijven die de baten genieten (in dezelfde categorie: de gebruiker betaalt). Dit soort principes appelleren immers sterk aan onze rechtvaardigheidgevoelens. Tegenstanders van de voorgestelde maatregel zullen echter een geheel ander betoog voeren. Zij brengen het ‘persoonlijk drama’ in beeld van de burger die of het bedrijf dat plots voor overheidsdienstverlening moet gaan betalen die tot dan toe ogenschijnlijk gratis was. Een dergelijk herkenbaar verhaal blijkt altijd meer impact te hebben dan het meer abstracte appèl op onze rechtvaardigheidgevoelens.

Een goed voorbeeld hiervan is de mislukte poging om rekeningrijden in te voeren - een beter voorbeeld van betalen naar gebruik bestaat er nauwelijks. De ANWB wist dit voornemen in

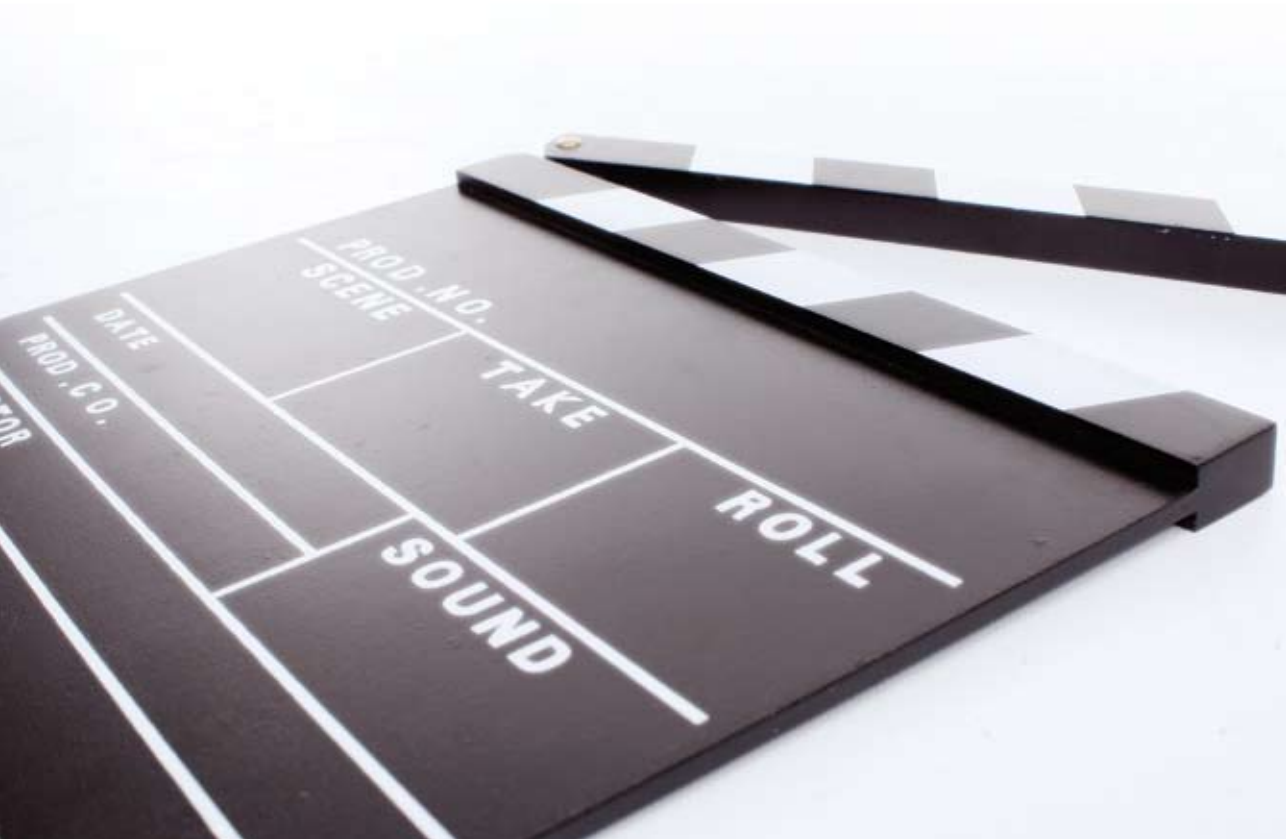
de kiem te smoren door ophef te maken over het feit dat het de automobilist zelf zou zijn die voor de noodzakelijke 'kastjes' moest gaan betalen.

ALTIJD EEN MEERDERHEID

Tot slot is er één reden waarom beleidsmakers en -uitvoerders de invloed die burgers en bedrijven kunnen hebben op de totstandkoming van hun plannen niet mogen onderschatten. Uiteindelijk doet de overheid het voor de burgers en bedrijven; zij zijn met velen en altijd in de meerderheid. Als het de belanghebbenden lukt de publieke opinie tegen een overheidsvoornemen te mobiliseren, is dit voornemen - hoe 'goed' ook - reddeloos verloren. Het mobiliseren en beïnvloeden van de publieke opinie is met het internet voor iedereen binnen handbereik. Wie zijn zin wil krijgen in de ICT-waardeketen zorgt er dan ook voor dat hij de slapende waakhond van de democratie niet wakker maakt.



EPILOOG



In deze publicatie beschrijven wij de ICT-waardeketen binnen de e-overheid. Het is een interessante vraag wie het voor het zeggen heeft in dergelijke ketens. Binnen waardeketens zijn partijen altijd bezig met de eigen positie en het formeel of informeel beïnvloeden van de andere partijen. In die zin lijkt de ICT-waardeketen binnen de e-overheid op de waardeketens in het bedrijfsleven.

In dergelijke waardeketens zijn machtsspelletjes en soms zelfs openlijke oorlog aan de orde van de dag. Vorig jaar nog weigerde een grote supermarktketen om de producten van een bekende frisdrankproducent te voeren. De supermarktketen probeerde zo deze leverancier tot een prijsverlaging te dwingen. Op deze manier werd uitgevochten wie de 'baas' was in de keten. Was dit nu de supermarkt (omdat deze het contact had met de eindgebruikers en deze kon beïnvloeden) of de frisdrankproducent (omdat deze een product leverde waar de eindgebruikers om vroegen)? Niet zelden verschuiven door dit soort episodes de machtsverhoudingen binnen waardeketens. Hadden een decennium geleden de grote producenten het nog voor het zeggen in de waardeketen voor consumentenelektronica, tegenwoordig zijn het de grote retailers die voorschrijven wat voor televisie tegen welke prijs in hun schappen ligt. Gaat het met de ICT-waardeketens in de e-overheid dezelfde kant op? Gaan er dergelijke machtsspelletjes gespeeld worden? Kan een regisseur dit voorkomen? Moeten we dat willen?

KANS OP KWALITEIT

Het is maar zeer de vraag of bij ICT-waardeketens in de e-overheid sprake kan zijn van regie over de gehele keten. Ook al zou het mogelijk zijn voor één partij de gehele keten te overzien, deze partij heeft niet de formele machtsmiddelen of de informele invloed om zijn wil aan de keten als geheel op te leggen. Veel eerder is het zo dat alle spelers, elk vanuit hun eigen positie en belang en op hun eigen manier, de keten, en dan vooral de naastgelegen partijen, proberen te beïnvloeden. Wie van deze partijen daar het best uitkomt, valt op voorhand niet te zeggen. Toch hoeven we niet rouwig te zijn dat ook binnen de e-overheid dit model van waardeketens langzaam realiteit aan het worden is. De dynamiek die hierdoor ontstaat, is positief. Het model van de waardeketen heeft zich immers binnen het bedrijfsleven al lang bewezen. De concurrentie die waardeketens omgeeft, is een stimulans tot het vergroten van efficiëntie en kwaliteit. Het dwingt partijen tot scherpe prijsstelling en innovatie. Deze organisatievorm is in andere sectoren dé reden dat er elk jaar weer nieuwe modellen auto's en plasmaschermen op de markt verschijnen die nog beter voldoen aan de wensen van de klanten en die superieur zijn aan hun voorgangers.

FACILITATOR KWETSBAAR

Dat deze ontwikkeling ook daadwerkelijk positief uitpakt, is echter allerm minst een zekerheid. Overheidsorganisaties en semipublieke instellingen zijn nog niet gewend te werken in waardeketens. Zwart-wit gesteld zijn ze vertrouwd met opereren onder een heldere maar niet al

te dwingende taakstelling, met duidelijke jaarplannen en voortdurend overleg en afstemmen met andere afdelingen en instellingen. Met de machtsspelletjes en manieren van samenwerken die in een waardeketen gebruikelijk zijn, hebben zij in deze vorm nog niet of beperkt eerder kennigemaakt. De commerciële partijen die veelal aan het begin van de ICT-waardeketens staan, kennen deze samenwerkingsvormen en spelletjes echter door en door. De kans dat zij de 'nietsvermoedende' publieke instellingen overlopen, is dan ook zeker aanwezig. Vooral de positie van de facilitator is wat dit betreft een kwetsbare. Niet alleen is de facilitator de partij in de keten die direct zaken doet met de commerciële leveranciers, ook zal de facilitator in een confrontatie met een procesverantwoordelijke al snel het onderspit delven. Waar de facilitator over het algemeen een jonge organisatie is, vertegenwoordigt een uitvoeringsorganisatie of gemeente een gevestigd belang. Bovendien heeft de procesverantwoordelijke de morele superioriteit van het verantwoordelijk zijn voor het primaire dienstverleningsproces en het in direct contact staan met burgers en bedrijven. Het is echter desastreus als de facilitator in deze sandwich ten onder gaat: van een generieke ICT-voorziening is in dat geval geen sprake meer.

SPELREGELS

De sleutel tot het vermijden van dit drama ligt in het politieke domein. Aan de beleidsmakers de taak ervoor te zorgen dat de markt (het speelveld waarin de waardeketens van de e-overheid functioneren) goed functioneert. Daarbij is het van belang dat het systeem open en dynamisch blijft; er dienen voor partijen niet al te grote belemmeringen te zijn om van leverancier te wisselen. Dit geldt vooral voor een facilitator ten opzichte van een ICT-leverancier, maar ook voor een procesverantwoordelijke ten opzichte van de facilitator. Dit goed functioneren kunnen beleidsmakers onder meer afdwingen door het gebruik van (open) standaarden op te leggen, facilitators te verplichten hun werkzaamheden op periodieke basis opnieuw aan te besteden en het, door middel van gericht beleid, stimuleren van onderzoek en innovatie binnen de e-overheid. Het introduceren van een Organisatie Bedrijfsvoering Rijk (DG OBR), het aanstellen van een CIO Rijk en een CIO per departement binnen het overheidsdomein zijn hoopgevend voor sturing op deze ontwikkeling.

EIGEN VERANTWOORDELIJKHEID

Verdonck, Klooster en Associates is van mening dat de individuele partijen in de keten – en dan met name de facilitator en de procesverantwoordelijke – hun bijdrage kunnen leveren aan het goed functioneren van de markt. Deze partijen dienen hiertoe te investeren in die organisatieopbouw, cultuur, vaardigheden en kennis die nodig zijn om succesvol te functioneren in een waardeketen. Voor een facilitator valt onder meer te denken aan het professioneel inrichten van contract- en leveranciersmanagement. Dit stelt de facilitator in staat optimaal gebruik te maken van de mogelijkheid die de commerciële markt van ICT-dienstenleveranciers biedt, zonder door deze partijen te worden 'overlopen'. Daarnaast kan men denken aan portfoliomanagement en werken onder architectuur. Dit stelt de facilitator in staat een generieke ICT-voorziening te ontwikkelen en te toetsen of individuele verzoeken van klanten hierbinnen

kunnen worden gerealiseerd. Als laatste zijn onder andere vraagbundeling en management van wijzigingen en vernieuwingen van groot belang. Dit stelt de facilitator in staat inzicht te verwerven in de belangen en behoefte van de procesverantwoordelijke en op een efficiënte wijze verzoeken van klanten door te voeren, onder meer door clustering en prioritering.

Vanuit de procesverantwoordelijke valt onder meer te denken aan informatiemanagement, de vaardigheid om te bepalen welke ICT-voorziening nodig is.

Ook het bepalen van een passende sourcingstrategie is zeer relevant. Op basis van de juiste besliscriteria kan hiermee worden bepaald welk deel van de ICT-voorziening zelf dient te worden beheerd, welk deel wordt afgenomen van één of meerdere facilitators en wanneer het verstandig is oplossingen op eigen titel vanuit de markt te betrekken.

Vanuit deze keuze zou een procesverantwoordelijke zelf het vermogen moeten hebben aanbestedingen zo in te richten dat de juiste ICT-voorziening tegen zo laag mogelijke kosten en een zo hoog mogelijke flexibiliteit in huis wordt gehaald. En als laatste is kennis van het proces van outsourcing noodzakelijk. Dit zijn kennis en vaardigheden die nodig zijn om daadwerkelijk een deel van de eigen ICT-voorziening succesvol over te dragen aan een leverancier en eventueel terug te halen. Vanuit de procesverantwoordelijke valt onder meer te denken aan informatiemanagement, de vaardigheid om te bepalen welke ICT-voorziening nodig is.

STERKE EN GELIJKWAARDIGE SPELERS

Dit alles moet ertoe leiden dat er ICT-waardeketens ontstaan van sterke en gelijkwaardige spelers. Op het moment dat geen van de spelers de andere kan domineren, zijn de beste voorwaarden geschapen voor samenwerking, concurrentie en innovatie. Een ieder moet de rol spelen die in het script is vastgelegd. De regisseur moet zich zorgen maken om het script: is daarin de rolverdeling duidelijk, weten partijen wat van hen verwacht wordt, hebben ze de mogelijkheden die rol goed in te vullen?

Het is dan aan de partijen het script te kennen en hun rol te spelen. Het resultaat zijn sterke waardeketens met gelijkwaardige spelers, en dit is in onze ogen de beste voorwaarde om de e-overheid, en uiteindelijk de overheid tot een succes te maken. Oog houden op burgers en bedrijven blijft daarbij belangrijk. Het script en de spelers zijn de ingrediënten om te komen tot een film die aanslaat. Immers: "Een film voor een lege zaal is geen film."



AUTEURS

ir. Dennis Baaten

Dennis Baaten werkt sinds 2006 als consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Met een Bachelor in de Hogere Informatica en een Master in Management of Technology heeft Dennis kennis van en ervaring met de harde en zachte aspecten binnen het ICT domein. Zo houdt hij zich onder andere bezig met onderwerpen als sourcing, regie, architectuur en informatiebeveiliging. Maar ook voor een stevige portie techniek mag u Dennis 's nachts wakker maken.



ing. Peter Brouwers

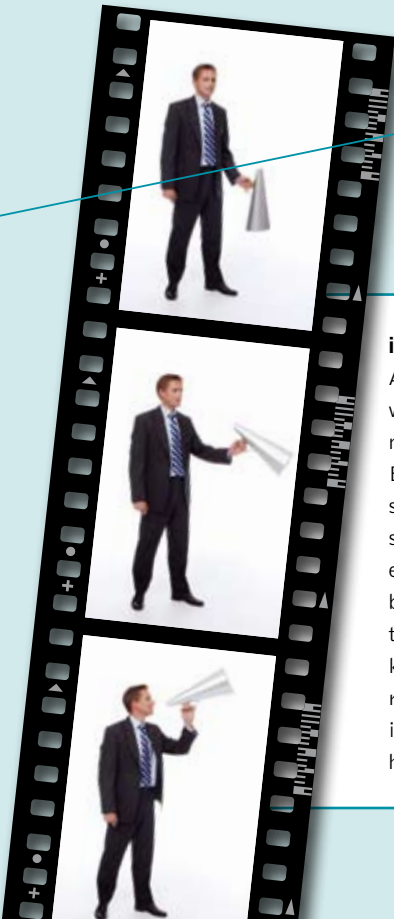
Peter Brouwers is begin 2009 gestart als project consultant bij Verdonck, Klooster & Associates op het gebied van management van ICT. Na zijn studie Informatiekunde aan de Haagse Hogeschool en een Topjaar Management is Peter sinds 1996 werkzaam in de ICT. In diverse adviesrollen in de financiële- en telecom branche werkte hij in zowel business, ontwikkeling als beheerafdelingen. Hij bouwde daar ruime ervaring op in het ITIL vakgebied, in de aansturing van sourcingpartners en in de afstemming tussen business en ICT. Peter is een resultaatgerichte adviseur die door zijn ruime ervaring snel een goed inzicht krijgt in nieuwe omgevingen en de samenhang tussen zaken overziet. Het is zijn passie om het functioneren van mensen en (ICT) organisaties daarmee verder te verbeteren.

drs. ing. Robert Buitendijk

Robert Buitendijk is sinds 2004 werkzaam bij Verdonck, Klooster & Associates als senior adviseur op het gebied van management van ICT. Sinds 1998 werkt Robert vanuit verschillende perspectieven aan de realisatie van sourcing trajecten en de inrichting van dienstverlening. De laatste jaren heeft Robert zich gespecialiseerd in de organisatie van demand management, supply management en de algehele regie functie. In zijn werk is Robert doelgericht en combineert hij inhoudelijke expertise met aandacht voor het proces. Binnen VKA is Robert trekker van de 'regiegroep', daarnaast is hij actief als kennispartner van ASL-BiSL foundation en lid van de werkgroep regie van het PON.

ir. Arnoud van 't Hoff

Arnoud van 't Hoff is bij Verdonck, Klooster & Associates werkzaam als adviseur op het gebied van ICT-service management en -architectuur. Arnoud heeft Technische Bestuurskunde aan de TU Delft gestudeerd, met ICT als specialisatie. Hij heeft een passie voor het oplossen van strategische vraagstukken op het snijvlak van techniek en bestuur. Arnoud is bij KPN Research in de techniek begonnen en heeft zich de afgelopen tien jaar steeds meer toegelegd op organisatorische- en bestuurlijke vraagstukken. Zijn eerste opdracht bij VKA was het inrichten van de regiefunctie bij een overheidsorganisatie. Daarmee was zijn interesse in het onderwerp regie gewekt, wat mede geleid heeft tot de totstandkoming van deze publicatie.



drs. Joep Janssen RE MIM

Joep Janssen ziet ICT als een veelkoppig monster: als je het niet temt, gaat het een eigen leven leiden. In de rollen die hij in het recente verleden gespeeld heeft (informatiemanager en IT Auditor) en in zijn huidige rol van management consultant probeert hij het monster te temmen en dienstbaar te maken aan de bedrijfsdoelen. Het gaat dan steeds om vragen als: wat wil een organisatie bereiken met ICT, wat mag het kosten en hoe wordt het systeem in de lucht gehouden? Vaak wordt Joep ingezet om het management te ondersteunen bij deze beheersvragen, door een audit uit te voeren of in de rol van programma- of projectmanager.

ing. Carl Reitsma

Carl Reitsma is werkzaam bij Verdonck, Klooster & Associates als senior adviseur op het gebied van management van ICT. In totaal heeft Carl meer dan twintig jaar ervaring in dit werkveld. Carl adviseert over het organiseren van ICT-dienstverlening, zowel vanuit de vraag als vanuit de aanbodzijde. Carl is gespecialiseerd in de specificatie en inrichting van de ICT regie functie. Carl streeft ernaar om zijn brede ervaring op het gebied van IT management met een mensgerichte en doelgerichte aanpak ('change agent') te combineren met een diepgaand conceptueel inzicht ('architect').



mr. drs. Bart Knubben

Bart Knubben heeft zich de afgelopen jaren met name gespecialiseerd in open source software, open standaarden, sourcing, management van ICT, internettechnologie, requirementsanalyse en projectmanagement. Bart werkt sinds 2008 voor Verdonck, Klooster & Associates. Bij ICTU werkte hij eerder in verschillende rollen, van adviseur tot teamleider, voor programma Open Standaarden en Open Source Software voor de overheid (OSOSS) en programma Persoonlijke Internetpagina (PIP). Bart studeerde bedrijfseconomie (richting informatiemanagement) en rechten (afstudeeronderwerp auteursrecht). Zijn credo is dat innovatie begint met samenwerking, openheid en hergebruik.

**drs. Rick van Rooijen**

Rick van Rooijen is consultant bij Verdonck, Klooster & Associates, waar hij organisaties helpt om ICT strategisch in te zetten in primaire en ondersteunende processen en om het beheer van ICT-voorzieningen verder te professionaliseren. Rick richt zich met name op de publieke sector en heeft bijzondere belangstelling voor keteninformatisering en hiermee samenhangende vraagstukken op het gebied van besturing en beheer.

ir. Pim Schouten

Pim Schouten is managing consultant bij Verdonck, Klooster & Associates, waar hij verantwoordelijk is voor de expertisegroep Management & Organisatie van ICT, de groep die zich richt op de inrichting en besturing van ICT, met als voornaamste thema's sourcing en regie. Pim is vanaf 2004 werkzaam bij VKA, daarvoor werkte hij in diverse functies bij KPN, onder meer als consultant en in diverse managementfuncties. Pim is gespecialiseerd in het begeleiden van klanten in outsourcing en bij verwervingstrajecten. Hij heeft als adviseur tientallen klanten begeleid bij (Europese) aanbestedingen. In deze trajecten begeleidt hij klanten vanaf de strategievorming tot en met de contractering, zowel op het procesmatige als op het inhoudelijke vlak. Pim heeft ook ruime ervaring in de transitietrajecten die volgen op uitbestedingen en in het beschrijven van de regieorganisatie die bij de opdrachtgever ingericht moet worden na de uitbesteding.





COLOFON

AUTEURS

Dennis Baaten, Peter Brouwers, Robert Buitendijk, Arnoud van 't Hoff, Joep Janssen, Bart Knubben, Carl Reitsma, Rick van Rooijen, Pim Schouten (Verdonck, Klooster & Associates)

Peter de Weerd
www.deweerdalignment.nl

MET BIJDRAGEN VAN

Johan Hakkenberg, Steven Luitjens, Arno Thijssen, Jean van de Velde

REDACTIE

Danny Jolink, Wim Schimmel, Willem Koeman, Joyce Wagter (eindredactie)
(Verdonck, Klooster & Associates)

ONTWERP EN OPMAAK

EersteHulpBijDesign
www.eerstehulpbijdesign.nl

FOTOGRAFIE

Arjan Boerlage
www.boerlagefotografie.nl

UITGEVER

Verdonck, Klooster & Associates

DRUKWERK

Veenman Drukkers
www.veemandrukkers.nl

Eerste druk, oktober 2009
ISBN 978-94-90471-01-9

© 2009 Verdonck, Klooster & Associates

Op dit werk is de volgende Creative Commons Licentie van toepassing:
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/nl/>

Overname van tekst alleen na toestemming van Verdonck, Klooster & Associates



Wilt u meer weten over dit onderwerp of een extra exemplaar van dit boekje aanvragen?
Ga naar www.vka.nl/regieboekje

Verdonck, Klooster & Associates is een onafhankelijk adviesbureau met al (bijna) 25 jaar ervaring op het snijvlak van strategie, procesinrichting en ICT in de publieke sector. Wij onderscheiden ons door inhoudelijke kennis en oog voor resultaat te combineren met uitgelezen kennis van de sector en gevoel voor de menselijke factor. Door het bundelen van kennis wordt een inspirerende omgeving gecreëerd, waarbinnen collega's elkaar stimuleren en aanvullen. In combinatie leidt een en ander tot succesvolle oplossingen voor de vraagstukken van onze opdrachtgevers. www.vka.nl