

Position Paper Frans Haverkamp

Achtergrond:

Frans Haverkamp (69), bedrijfskundige achtergrond, is vanuit een zelfstandige positie werkzaam als toezichthouder en adviseur op het snijvlak van ICT en Business.

Gedurende mijn gehele loopbaan van meer dan 40 jaar, in bedrijfsleven en overheid, is de combinatie bedrijfsvoering-informatievoorziening, mn automatisering en digitalisering, en de daaruit voortvloeiende transitie en migraties de rode draad in mijn werkzaamheden.

Huidige werkzaamheden in de rol van adviseur/'dwarsdenker';

- min EZK, extern lid Audit Committee
- UWV, extern lid Audit Committee
- min EZK- KvK, dwarsdenker in digitaliseringsprogramma 'Kerngezond'
- min OCW, dwarsdenker in programma werkplek-transitie
- min J&V, Raad voor de Rechtspraak, lid Review Board
- digitaliseringsprogramma

In de afgelopen 5 jaar tevens werkzaam geweest in de rol van review teamleider bij het Bureau Gateway van BZK; daarbij meer dan 10 reviews uitgevoerd op hoog-risico programma's in de overheid, waarbij digitalisering een belangrijke component vormden.

In de afgelopen 2 jaar betrokken geweest bij een 3-tal BIT-toetsen, waarbij mijn rol zich toespitste op begeleiding hierbij van de betreffende overheidsorganisatie.

Mijn dwarsdenken is gebaseerd op de volgende peilers;

- Het rapport Elias en de daarbij geformuleerde aanbevelingen
- het review referentiekader van Bureau Gateway
- het BIT-toetskader, vooral daarbij de toets op functionele haalbaarheid en technische maakbaarheid
- mijn eigen ervaringen, mn lessons-learned, en gezond verstand

Bij mijn kritische beschouwingen van het verloop van digitaliseringsprogramma's geef ik de volgende aspecten extra aandacht:

- **Governance**; in de loop van een programma kunnen besturings-structuren ontstaan, waarbij het steeds lastiger is om vast te stellen wie waarover gaat, waar worden beslissingen genomen en vooral wie is verantwoordelijk voor wat. Een gangbare governance-structuur bestaat uit maximaal 3 layers met duidelijke en afgebakende mandaten, zijnde een Sponsor Groep, waarin o.a. Opdrachtgever en Opdrachtnemer, een Program Board, en daaraan rapporterend een of meerdere projecten. Alle overige overleggen zijn dienend/ondersteunend aan een of meerdere van de genoemde layers. Eigenaarschap van stakeholders in de zin van een gezamenlijke overtuiging en verantwoordelijkheid zijn hierbij kritische succesfactoren. Dat vraagt creativiteit, opofferingsgezindheid en vertrouwen, dat groter is en voorbijgaat aan het denken in formele structuren, taken en rollen. De belangrijkste stuurvariabelen, vooral voor de Sponsor Groep, in programma's zijn scope, geld, tijd en kwaliteit.

Bijsturen vindt vaak plaats in de variabelen geld en tijd, waarbij ten onrechte de beide andere variabelen nauwelijks betrokken worden.

Architectuur; relevant is om onderscheid te maken in 4 vormen van architectuur, t.w. Processen, data, applicaties en technische infrastructuur. Voor elk hiervan is een Doelarchitectuur vereist, niet alleen om daarop te sturen, maar vooral ook om voor eenieder duidelijk te maken waar we heen gaan en ook de route daar naartoe.

Ontwikkeling; zowel rapport Elias als het BIT-toetskader benadrukken terecht de decompositie in kleine stappen, elk voorzien van meetbare resultaten.

Ofwel in mijn woorden, creëer een parelsnoer van series-van-kleine-successen. En hanteer de, periodiek te actualiseren business-case, hierbij als referentiekader.

Nagenoeg altijd wordt gekozen voor een agile ontwikkelomgeving; dit mag geen vrijbrief worden van we zien wel wanneer we waar uitkomen.

Het vereist het gedisciplineerd vasthouden aan cyclisch en experimenteel ontwikkelen, opschalen, reflecteren en vervolgstappen bepalen, waarmee ruimte ontstaat voor voortschrijdend inzicht en het kunnen incorporeren daarvan in de vervolgstappen.

Voor het going concern zijn mn de volgende dienstverlenings-aspecten van belang; Continuïteit - stabiliteit - betrouwbaarheid - performance - informatie-veiligheid.

Het toetsen van de invloed van programma-ontwikkelingen op deze aspecten vormt een belangrijke succesfactor.

Invoeringsstrategie; programma's hebben de neiging zich los te weken van het going concern. Vanaf het allereerste begin is actieve inhoudelijke lijnbetrokkenheid vereist voor het ontwikkelen van organisatie rijpheid en taakvolwassenheid. Dit behelst vooral de planmatige voorbereiding van de transitie van programmaresultaten naar de lijn en naar de fase beheer, onderhoud en reguliere doorontwikkeling

Cultuur; beoogde programmadoelstellingen vragen doorgaans van medewerkers en leidinggevendenden andere en nieuwe competenties. De voorbereidingen daarop en geleidelijke gewenning zijn complexe processen, welke niet zorgvuldig genoeg kunnen worden uitgevoerd.

Kunnen medewerkers meegroeien, zijn er voldoende mogelijkheden om kennis te nemen en ervaring op te doen met nieuwe vaardigheden. En worden gebruikerservaringen, welke uiteindelijk toch wat anders kunnen uitpakken dan op de tekentafel ontworpen, serieus opgepakt in de doorontwikkeling. Dit zijn medebepalende factoren voor acceptatie en daarmee een succesvolle transformatie.

Programmaresultaten worden mede bepaald door houding en gedrag; deze vinden hun basis in het domein van de zgn soft controls De belangrijkste aspecten daarvan zijn intermenselijke relaties, vertrouwen in elkaar, elkaar willen helpen, de motivatie en de wil tot samenwerking, eigenaarschap, geloof in en commitment aan programmadoelstellingen, leergedrag, creativiteit, tone-at-the-top, integriteit, trots, ethiek en openheid.

Als dwarsdenker tracht ik mij in het domein van soft controls te verdiepen en mijn waarnemingen te delen.