

VERDONCK
KLOOSTER &
ASSOCIATES



ONVERANTWOORD!

titel

Onverantwoord!

ONVERANTWOORD!

VERANTWOORDING IN EEN ONMAAKBARE SAMENLEVING

INHOUD

onverantwoord

Inhoud
Voorwoord
Inleiding
Interview 1-6
Database
Colofon

INLEIDING

- 04 — **VOORWOORD**
Wim Schimmel
- 06 — **MAAKBAARHEIDSDENKEN IS EEN ILLUSIE**
Professor Bas Haring

INTERVIEWS

- 10 — **DE LANDING ZAL HARD ZIJN**
Professor Chris Verhoef en Guus Delen
- 16 — **HET IS ALLANG GEEN 1848 MEER**
Professor Lorike Hagdorn en Hans Pronk
- 21 — **LAAT DE MINISTER INSTAAN VOOR HET SYSTEEM VAN CONTROLEMECHANISMEN**
Professor Ronald Paans en René Matthijse
- 26 — **STEL EEN RIJKSBOUWMEESTER AAN VOOR OVERHEIDS-IT**
Professor Daan Rijsenbrij en Jaap Schekkerman
- 31 — **WIE CONTROLEERT DE OVERHEID?**
Professor Corien Prins en René van den Assem
- 36 — **TIJD VOOR HORIZONTALE VERANTWOORDING**
Professor Marc Vermeulen en Willem-Jan van Elk

ACHTER DE SCHERMEN

- 42 — **DATABASE**
- 44 — **COLOFON**

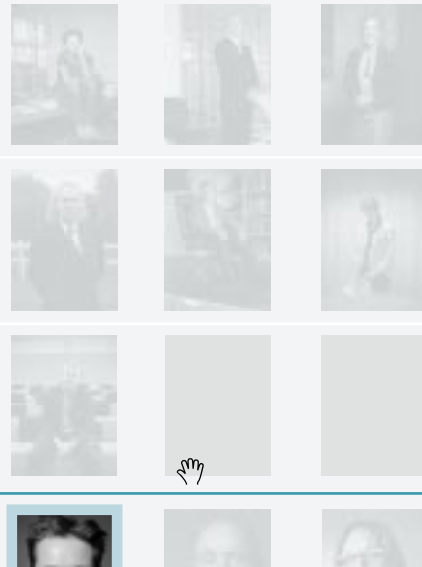
Beste lezer,

vka

Wim Schimmel



portretten



VOORWOORD

We zeggen tegenwoordig dat de samenleving niet meer maakbaar is. De moderne maatschappij is te complex om haar vanachter de tekentafel te ontwerpen en deze blauwdruk aan burgers, bedrijfsleven en belangengroepen op te leggen. Onze samenleving kent zijn eigen onvoorspelbare dynamiek, plotsklapse veranderingen. Politici kunnen haar koers hoogstens beïnvloeden door met het bedenken van slimme randvoorwaarden ontwikkelingen in de gewenste richting bij te sturen. Tegelijkertijd heeft onze samenleving steeds meer behoefte aan verantwoording. Of het nu grote ontwikkelingen als de economie, het klimaat, of de veiligheid op straat betreft of ogenschijnlijk op zichzelfstaande incidenten als een verwoestende brand of een mishandeld kind; we roepen er onze politici ter verantwoording over. En niet zelden moeten zij dit met hun aftreden bekopen.

We hoeven geen groot filosoof te zijn om in te zien dat deze twee denkwijzen met elkaar op gespannen voet staan. Als de samenleving niet maakbaar is hoe kan het dan dat wij politici en ambtenaren wel over haar ontwikkeling en uitwassen ter verantwoording roepen? Over deze vraag handelt dit themaboek. Verschillende principal consultants van VKA zijn voor haar beantwoording de dialoog aangegaan met de academische wereld. Het verslag van hun ontmoetingen en discussies met professoren treft u in de verschillende artikelen van deze publicatie aan. Gezamenlijk hebben we uiteenlopende vragen beantwoord. Waar liggen de grenzen van verantwoordelijkheid? Hoe zijn deze in de loop der jaren opgeschoven? Heeft het zin om iemand ter verantwoording te roepen over zaken waarop hij geen invloed heeft? Wat zijn hier de nadelen van? Over welke ontwikkelingen legt de politiek op dit moment geen verantwoording af? Waar zou dit wel gewenst zijn?

U vraagt zich misschien af waarom een adviesbureau dat is gespecialiseerd in strategische projecten met ICT, juist dit onderwerp in een publicatie aansnijdt. Voor ons is dat volkomen helder. Enerzijds zorgt de informatisering van onze samenleving ervoor dat wij steeds meer weten. Dus kunnen wij ook voor steeds meer zaken mensen ter verantwoording roepen. Geavanceerde computerprogramma's speuren bijvoorbeeld naar verdachte patronen in aandelentransacties en helpen zo handel met voorkennis aan de kaak te stellen. Anderzijds zien we juist in de ICT dat binnen de overheid niemand eindverantwoording neemt. Door het beter voeren van regie zou de overheid veel meer uit haar ICT kunnen halen. Dat kan het maatschappelijke rendement van haar beleid alleen maar ten goede komen. Maar bovenal hopen wij dat u in deze publicatie een bonte verzameling aan inzichten en ideeën treft die u aan het denken zetten. Daarover nemen wij graag de verantwoording.

Wim Schimmel

Wim Schimmel
Directeur Verdonck, Klooster & Associates

‘Maakbaarheids-denken is een illusie’

Waarom speelt verantwoording zo’n belangrijke rol in onze samenleving? Hoe zouden we eigenlijk met dit vraagstuk moeten omgaan? Ons hardnekkig geloof in de maakbaarheid heeft volgens professor en programmamaker Bas Haring ook nadelen. ‘Dat kan leiden tot onnodige zelfverwijten en opgekropte woede tegenover onze medemens.’

‘De voogd van Savannah die in eerste instantie door het openbaar ministerie wordt aangeklaagd voor dood door schuld; het is een symptoom van een maatschappij die voor elke gebeurtenis een verantwoordelijke wil aanwijzen en niet kan accepteren dat we op sommige gebeurtenissen als mens geen invloed hebben.

Natuurlijk is het mogelijk dat een hulpverlener schuldig is aan de dood van een cliënt. Bijvoorbeeld als zij bewust de richtlijnen niet heeft gevolgd, misbruik oogluikend heeft toegestaan of zelfs heeft aangemoedigd.

De rechter was echter van mening dat in dit geval iets dergelijks niet aan de hand was. Toch laat het maar weer eens zien hoe onze maatschappij er behoefte aan heeft om alle schuld op één radertje van het grote geheel af te schuiven. Als we één iemand ter verantwoording roepen, kunnen we blijkbaar met zijn allen weer rustig slapen.’

CV #1

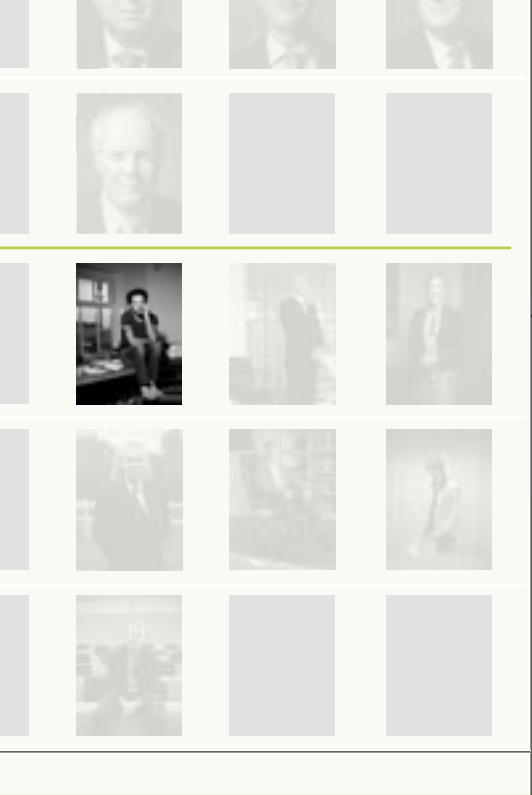
CV #2

CV #3

CV #4

CV #5

Bas Haring is bijzonder hoogleraar aan Universiteit Leiden waar hij de leerstoel ‘publiek begrip van wetenschap’ bekleedt. Als programmamaker voor de RVU probeert hij alledaagse zaken met filosofische wetenschappelijke inzichten te duiden. Hij publiceerde boeken als ‘Kaas en de evolutietheorie’, ‘De ijzeren Wil’ en ‘Voor een echt succesvol leven’.



portretten

GELOOF EN WETENSCHAP

'Wie het thema van verantwoording in een brede culturele en historische context bekijkt, zal zich hierover niet verbazen. Verantwoording heeft altijd een dominante plaats ingenomen in onze Westerse, christelijke traditie. Aan het einde van zijn leven moet de gelovige immers aan God verantwoording afleggen over zijn aardse leven – eventueel via de Paus – en beslist de schepper of wij tot de hemel worden toegelaten of gedoemd zijn eeuwig te branden in de hel. Wie denkt dat met de secularisatie van onze samenleving een einde is gekomen aan dit verantwoordingsdenken, komt van een koude kermis thuis. Verantwoording speelt nog steeds een belangrijke rol in onze cultuur, zij het niet meer in de strikt individuele opvatting van de gelovige christen, maar meer op een collectief niveau. Via onze volksvertegenwoordigers roepen wij onze politici ter verantwoording voor het geweld op straat, het veranderende klimaat, of de schoolprestaties van onze kinderen. Dat zij vaak weinig invloed op deze zaken uitoefenen en zeker niet de enige zijn die hierop invloed hebben, lijkt vaak niet uit te maken.'

MAAKBAARHEIDILLUSIE

'De reden dat wij menen dat voor alles iemand verantwoordelijk is, komt voort uit het maakbaarheidsdenken dat zich door de opzienbarende vooruitgang in wetenschap, technologie en informatica in de afgelopen eeuwen in ons bewustzijn heeft genesteld. We begrijpen alles, we weten alles, we kunnen alles, we bepalen alles dus zijn we ook overal verantwoordelijk voor. Dit maakbaarheidsdenken is een illusie. Hoewel wij de materie steeds beter doorgronden en haar in sommige gevallen naar onze hand kunnen zetten, zijn we natuurlijk bovenal een willoos slachtoffer van ruimte en tijd. Ook het gedrag van onze medemens kunnen we maar spaarzaam sturen. We komen een eind met regels en beloning, informatie en het beïnvloeden van de publieke opinie, maar uiteindelijk heeft niemand vat op de processen die zich afspelen in het diepst van onze gedachten en ons handelen bepalen.'

ZELFVERWIJLT EN DICHTGETIMMERDE CONTRACTEN

'Ons hardnekkige geloof in deze maakbaarheid heeft nadelen. Overal een schuldige voor aanwijzen betekent dat we ons zelf en anderen gebeurtenissen aanrekenen waarvoor wij noch zij verantwoordelijk zijn. Dat kan leiden tot onnodige zelfverwijten en opgekropte woede tegenover onze medemens. Bovendien verkeren we in de veronderstelling dat vooraf alle risico's in te schatten zijn en voor hun eventuele materialisatie op voorhand ook alvast een schuldige valt aan te wijzen. Vandaar het Westerse gebruik om voor samenwerking in cement gegoten contracten op te stellen. Bij het bouwen van een huis werken we met een gedetailleerde blauwdruk en de aannemer brengt ons elke wijziging in rekening. Of neem grootschalige IT-projecten: van tevoren leggen we alles in service level agreements vast waardoor er geen ruimte is voor lerend vermogen. Alleen een juridische tweestrijd over wijzigingen en open eindjes tussen opdrachtgever en leverancier kan het gevolg van die aanpak zijn.'

MET DE STROOM MEE

'Niet overal in de wereld gaat het zo. Chinezen hanteren bijvoorbeeld een filosofie van vertrouwen bij het opstellen van contracten. De opdrachtgever geeft aan de leverancier in grote lijnen aan wat hij wil, deze gaat aan de slag naar eigen inzicht, gedurende het proces vinden er wijzigingen plaats op basis van nieuwe ideeën of veranderende opvattingen van de opdrachtgever en na afloop komen de partijen samen tot een faire prijs. Anders dan het Westerse, dichtgetimmerde contract biedt deze aanpak ruimte voor het werken op basis van voortschrijdend inzicht. Dat kan het eindresultaat alleen maar ten goede komen. Het is een gedachtegoed dat naar ik meen – maar ik ben niet geheel ter zake kundig op dit terrein – in Oosterse culturen sterker aanwezig is dan in de onze. Men accepteert de wereld meer zoals hij is, gaat mee met de stroom en probeert de eigen koers slechts op verstandige en beperkte wijze te beïnvloeden. Voordeel van deze kijk op de wereld is dat het voor het individu makkelijker is om over onplezierige ervaringen heen te stappen; we hoeven ze onszelf niet te verwijten en roepen anderen niet onterecht ter verantwoording. Bovendien staan we meer open voor de dingen die ons overkomen, kunnen eerlijker naar de wereld kijken en van haar genieten. Ook voor innovatie en wetenschap kan dit een vruchtbare grondhouding zijn: goede ideeën kunnen we immers niet op commando bedenken, die overkomen ons.'

INVLOED IS VERANTWOORDING

'Natuurlijk ligt de waarheid ergens in het midden van deze twee uitersten. De mens is niet een willoos slachtoffer van de stroom; hij kan zwemmen en heeft al eeuwen geleden peddels uitgevonden om mee te roeien. Wie op deze manier naar de materie kijkt, kan niet anders dan stellen dat een mens alleen ter verantwoording kan worden geroepen voor zijn eigen handelen en zaken waarop hij daadwerkelijk invloed heeft. Daar ligt de balans. Natuurlijk is het niet altijd precies duidelijk waar deze grens ligt, en door de ontwikkeling van wetenschap en techniek schuift hij ook steeds verder op, maar als uitgangspunt van de verantwoordingsvraag is deze vuistregel wel zeer waardevol. Kijk bijvoorbeeld maar eens naar de politiek. Natuurlijk is het om formele redenen goed mogelijk van deze vuistregel af te wijken. Bijvoorbeeld omdat we het nuttig vinden dat een minister ook voor de daden van zijn voorganger verantwoordelijk is, dat verantwoording aan de functie is gebonden, niet aan de persoon. Maar door deze vuistregel te hanteren zien we wel in dat het meestal geen nut heeft de minister ter verantwoording te roepen voor zaken waarop hij geen invloed heeft zoals tegenvallende economische groei of ons onveiligheidsgevoel op straat; als hij daarop al invloed heeft, is hij slechts een van de velen.'

INTERNATIONALE BEDRIJFSLEVEN

'Voordeel van het hanteren van zo'n model van meervoudige verantwoordelijkheid – waarin je bovendien erkent dat voor sommige gebeurtenissen niemand verantwoordelijk is – is dat je in plaats van voor alles ritueel de politiek ter verantwoording te roepen de echte verantwoordelijken aanspreekt. Neem de grote multinationals. Die hebben een enorme impact op onze wereld. Er worden oorlogen gevoerd om hun grondstoffen te mogen leveren of om van de luxegoederen te genieten die zij produceren. Maar die grote bedrijven zitten noch in de veiligheidsraad van de VN, noch kunnen zij voor het Internationale Strafhof in Den Haag worden gedaagd. Het zou mij niks verbazen als wij naar een wereld gaan waarin het straks wel mogelijk is deze multinationals ter verantwoording te roepen.'

info

historie

X: 187, 667 mm	W: 55, 253 mm
Y: 176, 728 mm	H: 44, 489 mm
D:	

1 persoon

6 vragen

1220 woorden

168 regels

3 afbrekingen

1 afbeelding

4 infographics

‘DE LANDING ZAL HARD ZIJN’

DOOR OUTSOURCING VERSCHUIVEN INTERNATIONALE ARBEIDS-VERHOUDINGEN. DE CONCURRENTIEPOSITIE VAN NEDERLAND ZOU ONDER VUUR LIGGEN. MOET DE POLITIEK TER VERANTWOORDING WORDEN GEROEPEN? GUUS DELEN VRAAGT HET PROFESSOR CHRIS VERHOEF. ‘HET ZOU MIJ NIKS VERBAZEN ALS ER EEN STERKE CORRELATIE BESTAAT TUSSEN DE TIJDSSPANNE VAN DAT VERANTWOORDINGSMECHANISME EN DE INVESTERINGSORIZON VAN DE MEESTE POLITICI.’

WELKE IMPACT HEBBEN OUTSOURCING EN DE VERSCHUIVENDE MONDIALE ARBEIDSVERHOUDINGEN OP DE NEDERLANDSE ECONOMIE?

‘De effecten van outsourcing worden vaak dramatisch voorgesteld. Banen verdwijnen naar het buitenland en de Nederlandse concurrentiepositie wordt uitgehold. In mijn eigen advies- en onderzoekspraktijk heb ik vaak genoeg meegemaakt dat outsourcingtrajecten ondoordacht waren opgezet en niet tot het beoogde succes leiden. Het negatieve beeld is deels waar. Maar outsourcing heeft ook andere effecten. De gedachte achter off-shoring is dat door de toegenomen efficiëntie de rendementen van bedrijven omhoog zouden gaan. En daarnaast neemt de wereldhandel toe. Als de economie van landen waar naartoe wij werkzaamheden outsourcen groeit, hun binnenlandse consumptie stijgt en hun importen toenemen, moet Nederland als import- en distributieland daarvan kunnen profiteren.’

Professor dr. Chris Verhoef is verbonden aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, wetenschappelijk adviseur voor IT Innovator InfoSupport en lid van de raad van bestuur van de IEEE Technical Council on Software Engineering. Verhoef heeft vele wetenschappelijke publicaties op zijn naam staan en is een veelgevraagd spreker.

CV #1
CV #2
#3
#4
#5
#6

woorden

- verantwoordingsmechanisme
- investeringshorizon
- arbeidproductiviteit
- outsourcing (8x)
- Innovatieplatform
- targetsector
- kenniseconomie
- hightech cultuur
- exacte wetenschappen
- verzorgingsstaat

info

history

X: 22,523 mm

Y: 190,169 mm

D: 1

W: 55,253 mm

H: 45,038 mm

2 personen

8 vragen

1766 woorden

235 regels

7 afbrekingen

2 afbeeldingen

8 infographics

Blijkbaar ontbreekt de intrinsieke motivatie. Of hoe verklaar je anders de terugval in het aantal studenten exacte wetenschappen?

MAAR DE NEDERLANDSE WERKNEMER BETAALT DE REKENING?
'Dat hoeft niet per se. Als de Nederlandse werknemers in plaats van de uitbestede activiteiten taken gaan vervullen met meer toegevoegde waarde, stijgt hun arbeidsproductiviteit. Individuele werknemers krijgen dan een betere positie. Sterker nog, deze substitutie van laag- door hoogproductief werk is altijd de belangrijkste motor geweest van onze economische welvaart. Je moet het zo zien: in 1950 hadden we 18 werkenden per gepensioneerde. Nu zijn dat er 2 à 3. Dat we met steeds minder mensen in staat zijn dezelfde ouderdagvoorziening op te brengen, heeft te maken met de dramatische stijging van de arbeidsproductiviteit in die periode. Aangezien het aantal ouderen alleen maar zal toenemen terwijl het aantal werkenden hooguit stabiliseert, zullen we die lijn moeten doortrekken. Mits we verstandig op deze ontwikkeling inspelen kan outsourcing dus een belangrijke bijdrage leveren aan het draaiende houden van onze economie en het betaalbaar houden van de verzorgingsstaat.'

EN WAT VERSTA JIJ ONDER VERSTANDIG INSPELEN OP?
'Dit mechanisme werkt natuurlijk alleen als je ook daadwerkelijk banen kunt creëren die meer toegevoegde waarde hebben én als je de arbeidskrachten hebt om dat werk uit te voeren. Dan heb je het dus over de innovatiekracht van de Nederlandse economie en het opleidingsniveau van de Nederlandse werknemer. En daar wringt de schoen. Ik heb wel eens het idee dat Nederlanders niet meer ambitieus zijn. We gaan ervan uit dat we het sowieso goed zullen hebben en investeren daartoe niet meer in onszelf. Hoe verklaar je anders bijvoorbeeld dat sommige lagere scholieren nu leren rekenen door pijltjes te gooien naar een dartbord? Blijkbaar ontbreekt de intrinsieke motivatie. Of hoe verklaar je anders de terugval in het aantal

studenten exacte wetenschappen? Twintig jaar geleden zaten de collegebanken vol met wiskunde- en natuurkundestudenten. Per universiteit had je zo'n 100 à 200 eerstejaars voor ieder van die vakken. Nu zijn er een even groot aantal eerstejaars per vak in het gehele land. Gelukkig is het aantal eerstejaars exacte wetenschappen dit jaar met vier procent licht toegenomen. Waar het aantal eerstejaars blijft teruglopen – al zeven jaar op rij – is in de informatica. En in Nederland zelfs harder dan in de ons omringende landen! Terwijl iedereen weet dat dit de eeuw van technologie en informatie wordt, dat met exacte kennis en vaardigheden op zak het verschil valt te maken. In opkomende economieën ziet men dat wel in. In landen als Bulgarije, Rusland, India en China zien studenten een exacte studie als een ticket naar een betere, rijkere toekomst. Als je die lijnen doortrekt, ga je de race als Nederland uiteindelijk verliezen. Dan ben jij niet meer degene die het werk doet met de hoogste toegevoegde waarde en verlies je je koopkracht op de wereldmarkt. Dat zal niet morgen gebeuren, maar als we niks doen wel over tien, twintig jaar. En de landing zal hard zijn.'

MAAR NEEM HET INNOVATIEPLATFORM. DEZE DREIGING WORDT DOOR DE NEDERLANDSE POLITIEK TOCH SERIEUS GENOMEN?
'Vind je? Ik heb daar laatst een kwantitatieve analyse op losgelaten. Wat het Innovatieplatform beoogt, is de sterkste sectoren in onze economie sterker maken. Daarbij richt het zich vooral op producten. De belangrijkste targetsector is die van de flowers and food. In die sector hebben sommige Nederlandse producten namelijk een dominante positie op de wereldmarkt. Denk bijvoorbeeld aan snijbloemen, bollen en knollen, foelie, wonderoliezaad, cashewnoten en kokosnootolie. In al die sectoren hebben we wereldmarktaandelen van 60 tot meer dan 80 procent. Heeft het nu echt zo veel

zin om juist die sectoren te pushen? Het is de wet van de verminderende meeropbrengst: het kost klauwen met geld om je wereldmarktaandeel van 60 naar 70 procent – laat staan van 80 naar 90 procent – op te krikken en de winsten zijn marginaal. Tenzij je natuurlijk disruptieve innovaties teweeg brengt die hele nieuwe markten creëren, maar daar lijkt het Innovatieplatform zich niet op te richten, dat valt ook niet te plannen. Dus ben je vooral bezig met het versterken van winnaars. In mijn ogen zou het echter veel interessanter zijn te kijken naar markten waarin je nog niet dominant bent, maar waarvoor een groot exportpotentieel bestaat. Dan kom je uit bij de diensten, precies dat wat je in een kenniseconomie aan de man wilt brengen. Daar valt nog veel meer te winnen, tientallen miljarden volgens een eerste globale analyse. Blijkbaar is de politiek niet geïnteresseerd om in de echt lange termijn te investeren, maar vertegenwoordigt hij vooral gevestigde belangen.'

HEB JE DAAR EEN VERKLARING VOOR?
'Vierjaarlijkse verkiezingen zijn het verantwoordingsmechanisme van de politiek. Het zou mij niks verbazen als er een sterke correlatie bestaat tussen de tijdsspanne van dat verantwoordingsmechanisme en de investeringshorizon van sommige politici. Daarom doen we pas echt wat als het water ons aan de lippen staat. Dan blijf je dus altijd reactief bezig. Aan de andere kant, wij hebben onze politici gekozen dus uiteindelijk kun je alleen de kiezers de schuld geven. Waarom krijgt D66 – dé partij die wetenschap en onderwijs hoog in het vaandel heeft staan – tegenwoordig nauwelijks stemmen meer? Waarom pakt geen andere politieke partij deze thema's op? Ik kan niet anders dan concluderen dat we het met zijn allen inderdaad minder belangrijk vinden dan zou moeten.'

HOE MOET HET DAN WEL?

'Op grote schaal investeren in wetenschap en onderwijs. Weet je hoeveel van de 25 studenten die vorig jaar een wiskunde aantekening hebben gehaald daadwerkelijk in het onderwijs terecht zijn gekomen? Nul. We moeten er dus voor zorgen dat het lerarenvak aantrekkelijker wordt en veel meer mensen exacte wetenschappen gaan studeren. We hebben die mensen zowel in het bedrijfsleven als het onderwijs hard nodig.'

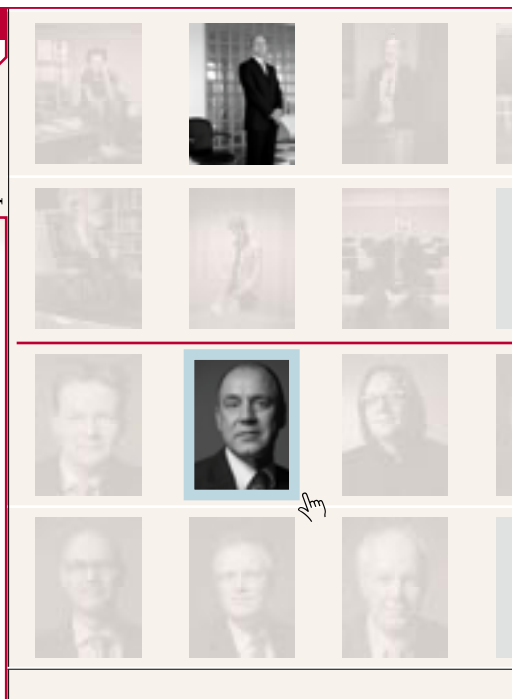
JE WEET DAT JE ZOJUIST VOOR DIE HUIDIGE 150 EERSTEJAARS EEN VEELVOUD AAN VACATURES HEBT GECREëERD?

'Dat realiseer ik me. En dit is ook niet een probleem wat je van vandaag op morgen oplost. Ik bedoel, mensen zullen pas een exacte studie gaan volgen als zij op de middelbare school goed exact onderwijs hebben gehad. Maar daarvoor is het nodig dat eerst meer mensen exacte vakken gaan studeren. Dat is nog eens een patstelling. Daarom is dit ook geen probleem, maar een problematiek. Een probleem los je op. Problematieken daar praat je over. Maar wat je in ieder geval wel moet doen, is in tijden van schaarste keuzes maken. We moeten niet denken dat we als BV Nederland in alle markten van de mondiale kenniseconomie concurrerend kunnen zijn. We moeten onze schaarse talenten gericht inzetten. Dus kijken naar zaken waar je traditioneel sterk in bent en die potentieel hebben.'

WAAR DENK JE DAN AAN?

'We hebben in Nederland een hightech cultuur en we zijn rijk. Waar die beide zaken samenkomen, kunnen we concurrerend zijn. Niet voor niks zijn de wafersteppers van ASML (Machines voor het persen van chips, red.) het enige hoogtechnologische product waar het oog van het Innovatieplatform op is gevallen; daarin heeft ons land een marktaandeel van 60 procent. En er zijn nog meer voorbeelden. Philips behoort tot de wereldspelers in de medisch-diagnostische apparatuur. Ik denk dat de meeste mensen zich niet realiseren wat een enorm complexe, kapitaalintensieve producten dat zijn. In een MRI-scanner zit bijvoorbeeld een helium-gekoelde magneet en complexe software. Superieure software is het verschil tussen winnen en verliezen in deze markt. Een andere sector die we moeten uitbouwen, is die van de slimme logistiek. Dan heb ik het niet over het verplaatsen van een lading zand

portretten



van A naar B, maar over het met intelligente IT optimaliseren van bestaande productstromen, ze zelfsturend maken. We moeten van de strategische positie van Nederland gebruik maken om van ons land een intelligente hub te maken voor goederen-, diensten-, kapitaal- en informatiestromen. En tot slot zou ik zeggen dat je niet al die slimme dingen per se zelf hoeft te doen – want zolang we geen overschot aan eerstejaars in de exacte vakken hebben ook gewoon een illusie is. Je kunt ook slimme mensen voor je laten werken. We moeten dus zeker evengoed blijven investeren in het ontwikkelen van managementtalent.' 🗑️



vka

Guus Delen

DELEN VERANTWOORDT ZICH

Waarom een interview in dit themaboek wijden aan outsourcing? IT is steeds meer één van de belangrijkste pijlers onder onze kenniseconomie. In bijna alle sectoren van onze maatschappij speelt automatisering een steeds belangrijkere rol. Toch zijn er steeds minder mensen die zich voor IT interesseren, zo neemt het aantal informaticastudenten nog steeds elk jaar af. Hierdoor raken we voor onze informatievoorziening steeds afhankelijker van het buitenland, waaraan, vanwege het kostenvoordeel, overigens al een groot deel van onze informatievoorziening is uitbesteed. Als deze trend zich doorzet, overschrijven we op een gegeven moment een kritisch punt: we hebben dan te weinig kennis in huis om in control te blijven van deze processen. Van opdrachtgever worden we dan afnemer en in plaats van de waardeketen te sturen, schuiven we achterin de rij aan. Ondanks deze grote belangen is dit niet een thematiek die hoge politieke prioriteit heeft. Ik wil dus graag dit onderwerp agenderen en onze politici hiervoor ter verantwoording roepen. Want er is veel dat we kunnen doen. Zo moeten we ervoor zorgen dat de exacte studies waaronder de informatica weer populair worden. Daarnaast is het verstandig te investeren in het automatiseren van de automatisering. Nu vindt veel ontwikkelwerk plaats in landen als India. Gevolg daarvan is dat specificaties van de gewenste oplossingen eerst zeer precies op papier moeten worden gezet. Als je dat toch al doet, waarom automatiseer je dan niet meteen dat ontwikkelproces? Daar wordt nu al onderzoek naar gedaan. Dat zou zeker een grote stap in de goede richting zijn.'

Guus Delen

Principal consultant Verdonck, Klooster & Associates

Dr. Guus Delen is partner en principal consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Hij adviseert en begeleidt klanten bij vraagstukken omtrent de outsourcing van IT-ontwikkeling en -beheer. Tevens is Delen lector in deeltijd aan de ICT-school van Amsterdam, een samenwerkingsverband van de UvA en de HvA.

I# 00

G# 00

E# 00

00

expertise

sourcing van IT
alles internet
everything internet
e-government
IT governance
auditing
enterprise architecture
business technology strategy
enterprise portfolio management

‘HET IS ALLANG GEEN 1848 MEER’

BELEIDSUITVOERING VINDT STEEDS MEER IN NETWERKEN PLAATS MAAR DE INRICHTING VAN DE OVERHEID IS HIEROP NOG NIET Aangepast. HANS PRONK EN PROFESSOR LORIKE HAGDORN BESPREKEN DE CONSEQUENTIES. ‘ALS JE GEDACHTEN VAN DE MATRIXORGANISATIE DOORTREKT, ZOU HET LOGISCH ZIJN MET TWEE SOORTEN MINISTERS TE WERKEN.’

Lorike Hagdorn: ‘De Nederlandse overheid werkt in de uitvoering steeds vaker in netwerken. Bij meer en meer dossiers zijn veel verschillende ministeries betrokken. Neem bijvoorbeeld de immigratie- en naturalisatieketen of de keten van werk en inkomen. Hoewel hier wordt gesproken over ketens is het begrip netwerk beter op zijn plaats; het betreffen clusters van organisaties die op verschillende en wisselende manieren samenwerken.’

Hans Pronk: ‘De inrichting van de overheid is echter niet afgestemd op deze nieuwe realiteit. We wonen nog steeds in het Huis van Thorbecke, maar het is allang geen 1848 meer. Toen Thorbecke zijn staatsinrichting bedacht, was de wereld simpeler en statisch. De uitvoering van het beleid moest wel binnen dezelfde organisatie worden uitgevoerd als het opstellen ervan; de technologische ontwikkelingen waren nog niet zover gevorderd dat de kosten van samenwerken en afstemmen tussen verschillende organisaties tegen de baten ervan opwogen. IT faciliteert nu wel die flexibiliteit.’

ONMOGELIJKE MINISTERIËLE VERANTWOORDELIJKHEID

Lorike Hagdorn: ‘Wanneer je een model van hiërarchische aansturing legt op een netwerk, ontstaat er wrijving. Ministers zijn nu politiek verantwoordelijk voor organisaties waarover zij in de praktijk geen doorzettingsmacht hebben. Neem de minister van Justitie die verantwoording moet afleggen over de immigratie- en naturalisatieketen maar niet de marechaussee aanstuurt die in die keten een belangrijke plaats inneemt.’

Hans Pronk: ‘Dit werkt het fenomeen van incidentenpolitiek in de hand. Het is makkelijk scoren als de minister wel kan worden aangevallen op elke kleine fout in de uitvoering, maar deze in de praktijk niet had kunnen voorkomen noch kan oplossen. Je kunt je afvragen of dit geen oneigenlijke manier is om de continuïteit van het beleid in gevaar te brengen.’

expertise

sourcing van IT
 alles internet
 everything internet
 e-government
 IT governance
 auditing
 enterprise architecture
 business technology strategy
 enterprise portfolio management
 identity management
 security en privacy
 informatie management
 inzet ICT in onderwijs

info

X: 87,635 mm
 Y: 15,522 mm
 D: 

historie

2 personen
 duo-interview
 1564 woorden
 159 regels
 4 afbrekingen
 2 afbeeldingen
 7 infographics

Lorike Hagdorn: 'In ieder geval heeft het ertoe geleid dat in het Nederlands openbaar bestuur een soort doofpotcultuur bestaat. Foutjes, mislukkingen en problemen in de uitvoering worden vaak met de mantel der liefde bedekt om de "verantwoordelijke" minister niet in verlegenheid te brengen. Bovendien worden veel keuzes in de uitvoering daardoor buiten het licht van de schijnwerpers genomen zodat daarover in de eerste plaats geen verantwoording hoeft te worden afgelegd.'

Hans Pronk: 'Een ander fenomeen dat je ziet optreden, is dat de politiek uitvoeringstaken het liefst zo ver mogelijk van zich aflegt en dus uitbestedt. Dan weet je immers in ieder geval zeker dat je niet snel zal worden aangesproken op fouten. Maar of dat uit handen-geven de slagkracht van het openbaar bestuur altijd ten goede komt, is maar zeer de vraag.'

VERANTWOORDELIJKHEDEN SCHEIDEN

Lorike Hagdorn: 'Om die problemen op te lossen zou je van het openbaar bestuur een matrixorganisatie kunnen maken. Je zou dan een model creëren waarin de verantwoordelijkheden voor beleidsbepaling en beleidsuitvoering strikt van elkaar zijn gescheiden. Dat gaat dus verder dan het huidige fenomeen van programmaministers. Die overstijgen dan wel wat de uitvoering betreft de muren van de verschillende ministeries, maar zijn tevens nog steeds óók verantwoordelijk voor de beleidsbepaling. Bovendien, je legt deze structuur bovenop het bestaande in plaats van het bestaande te vervangen. Dat gaat natuurlijk niet werken. Datzelfde geldt voor de Super SG. Ook die heeft doorzettingsmacht over verschillende ministeries, maar valt nog steeds onder één beleidsverantwoordelijke minister.'

Hans Pronk: 'Als je gedachte van de matrixorganisatie doortrekt, zou het logisch zijn met twee soorten ministers te werken. Eén die verantwoordelijk is voor beleid, één die verantwoordelijk is voor de uitvoering. Beide moeten natuurlijk nog steeds wel politieke verantwoording aan de Tweede Kamer afleggen, zij het nu alleen voor zaken waarvoor zij in de praktijk ook daadwerkelijk verantwoordelijkheid kunnen nemen. Zelfs de rol van de minister van Financiën is op dit moment niet zuiver. Hij stelt de budgetten en controleert de uitgaven, net zoals een cfo dat in het bedrijfsleven doet. Maar hij is ook verantwoordelijk voor de uitvoering bij de Belastingdienst. En dat dit laatste niet altijd vlekkeloos verloopt, zal bij een ieder bekend zijn.'

HELDERE VERANTWOORDELIJKHEDEN

Lorike Hagdorn: 'Het vreemde is dat in het bedrijfsleven deze scheiding tussen beleid en uitvoering de basis is van elk governance-model. Het is een principe waarop bijvoorbeeld professor Jacques Frijns (hoogleraar Investments aan de Vrije Universiteit Amsterdam en voorzitter van de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, red.) in al zijn publicaties en presentaties hamert. De politiek die zo vaak met het beschuldigende vingertje naar het bedrijfsleven wijst, zou wat dit betreft dus beter eens in de spiegel kunnen kijken.'

Professor dr. Lorike Hagdorn doet als hoogleraar Transport, Distributie en Logistiek aan de Vrije Universiteit in Amsterdam onderzoek naar de strategie en positiebepaling in ketens en netwerken. Ze leidt het Academic Centre transPORT dat innovatie middels samenwerking tussen universiteiten en bedrijven in de Rotterdamse haven stimuleert. Hagdorn studeerde wiskunde en promoveerde in 1996 in de bedrijfskunde.

Hans Pronk is partner en principal consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Zijn aandachtsgebied bestrijkt de bleeding edge van IT-ontwikkelingen op het terrein van internet, netwerken en services. Pronk is actief in complexe publieke contexten. De laatste jaren is hij vooral betrokken bij innovaties in het onderwijsveld.



vka

Hans Pronk

Hans Pronk: 'Zo'n matrixmodel maakt verantwoordelijkheden helder. Vergelijk het met de verschillende rollen bij de besturing van een schip. De kapitein zet de koers uit, de schipper zorgt dat die wordt gevaren. Als die twee rollen zijn gescheiden, kan de schipper aangeven dat de koers van de kapitein onuitvoerbaar is. Ook kan de schipper ter verantwoording worden geroepen als hij niet de gevraagde koers heeft gevaren. Als je die beide verantwoordelijkheden bij dezelfde persoon belegt, zijn dat soort correctiemechanismen onmogelijk.'

ONDERHANDELING EN SPECIALISATIE

Lorike Hagdorn: 'De discussie zou er een stuk helderder op worden. Nu gaat het in de Tweede Kamer vaak over de gewenstheid van beleid. Er wordt geen toets gedaan of het beleid ook haalbaar is, wat de financiële consequenties ervan zijn en of de uitvoeringsorganisaties er op zijn ingericht om hun taak adequaat te vervullen. Dat gebeurt wel als de beleids- en uitvoeringsminister met elkaar over de precieze invullingen van een opdracht moeten onderhandelen. Dan kan de uitvoeringsminister aangeven dat de randvoorwaarden om het beleid uit te voeren niet goed zijn ingevuld, dat hij onvoldoende budget heeft om de werkzaamheden uit te voeren of dat de opdracht simpelweg onmogelijk is. Nu zie je vaak dat dit soort discussies niet worden gevoerd. Neem de NS, die wordt afgerekend op het aantal op tijd rijdende treinen terwijl ProRail verantwoordelijk is voor de staat van het spoor en dus op dat performancecriterium de grootste invloed heeft. Dat is nog eens een voorbeeld van slechte governance: het niet laten samengaan van verantwoordelijkheden en machtsmiddelen.'

Hans Pronk: 'Een ander voordeel is bovendien dat de uitvoering wordt getriggert om zich ook echt op de uitvoering toe te leggen, zich erin te onderscheiden en te specialiseren. Nu zie je vaak dat binnen het openbaar bestuur de uitvoering een ondergeschoven kindje is. Dat men zich niet durft toe te leggen op het bedrijfseconomische denken en operational excellence. Zaken die nu juist voor de uitvoering zo belangrijk zijn. Als uitvoerders alleen verantwoording hoeven af te leggen over de uitvoering, zal dat snel veranderen.'

woorden

netwerken
 Huis van Thorbecke
 incidentenpolitiek
 beleidsbepaling
 beleidsuitvoering
 programmaministers
 doorzettingsmacht
 kostenefficiënter
 flexibiliteit
 outsourcing
 correctiemechanismen
 operationale excellence
 golfbewegingen

*Veel consumenten nemen
 het milieu en klimaat
 steeds serieuzer, bedrijven
 willen op een groene
 manier produceren.*

OPDRACHTGEVERSCHAP EN OUTSOURCING

Hans Pronk: 'Een zuiverdere discussie zou bovendien als voordeel hebben dat ook de vraag goed wordt overdacht wat je zelf wilt doen en wat verstandig is om out te sourcen. Het meest logisch is om dat beleid zelf uit te voeren wat maatschappijkritisch is, je wilt immers de verantwoordelijken politiek ter verantwoording kunnen roepen. En ook ligt het voor de hand de uitvoering van nieuw beleid eerst zelf op te pakken voordat je het uitbesteedt. Je kunt immers alleen iets door een ander laten doen als jezelf weet hoe het moet worden gedaan. Alleen dan kun je de rol van goed opdrachtgever op je nemen.'

Lorike Hagdorn: 'En de keuze wat jezelf doet of door leveranciers laat doen, hoeft niet statisch te zijn. In het bedrijfsleven zien we hierin ook golfbewegingen. Jarenlang hebben bedrijven steeds meer productie outgesourced omdat dit kostenefficiënter was. Nu zie je weer een beweging van insourcing op gang komen. Veel consumenten nemen het milieu en klimaat steeds serieuzer, bedrijven willen op een groene manier produceren. Daarom halen ze die productieprocessen weer in huis. Als deze bedrijven een groene manier van produceren onder de knie hebben, zullen ze de productie weer gaan uitbesteden. Dan zal juist weer een nieuwe golf van outsourcing op gang komen.'

WACHTEN OP CRISIS

Lorike Hagdorn: 'Maar laten we niet vergeten dat je een systeemwijziging natuurlijk niet van vandaag op morgen doorvoert. De consequenties ervan zijn verstrekkend. Neem bijvoorbeeld de specialismen van de kamerleden. Ook zij zullen zich moeten gaan toeleggen op dan wel de beleidsvorming dan wel de -uitvoering binnen een bepaald beleidsterrein. En de ministers zullen moeten durven loslaten; als zij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering afstoten, verliezen ze natuurlijk wel invloed. Daar staat echter tegenover dat een beleidsverantwoordelijke minister zich ook echt op de vorming van beleid kan toeleggen. Dat maakt zijn of haar werk er, in mijn ogen, alleen maar interessanter op.'

Hans Pronk: 'Het zou betekenen dat we het Huis van Thorbecke deels gaan verbouwen en daar zal nog de grootste weerstand tegen zijn. Waarschijnlijk doen we dat pas als het water ons echt aan de lippen staat, als er een crisis dreigt. Thorbecke was met zijn hervormingen niet voor niets succesvol in het jaar 1848. Toen dreigde heel monarchaal Europa door revoluties onder de voet te worden gelopen. Ook nu tekent zich weer zo'n dreigende crisis af, al is die wat minder schilderijwaardig dan de barricades van de 19e eeuw. Dankzij de snelle ontwikkelingen van informatie- en communicatietechnologie kan onze maatschappij steeds meer complexiteit en flexibiliteit aan. Alleen de overheid weet die mogelijkheden nog niet in haar businessmodel te incorporeren. Als we niks doen, zal die bom hoe dan ook uiteindelijk barsten.' 🚫

INTERVIEW #3

externen

Ronald Paans



‘Laat de minister instaan voor het systeem van controlemechanismen.’

Welke meerwaarde heeft integrated auditing voor het aansturen van uitvoeringsketens en informatienetwerken? René Matthijssse vraagt het professor Ronald Paans. ‘Eigenlijk is het controleren van cijfers voor een minister niet de meest interessante exercitie.’

Prof. dr. ir. Ronald Paans RE is verbonden aan de Vrije Universiteit van Amsterdam en voorzitter van de postgraduate IT Audit opleiding. Hij is wetenschappelijk adviseur, lid van de commissie Vaktechniek van de NOREA en Europees redacteur van het internationale tijdschrift Computers & Security. Paans is een frequent spreker op conferenties en auteur van ruim 100 boeken en artikelen.

Het slaat vaak nergens op: een minister die ter verantwoording wordt geroepen voor een fout in de uitvoering. Althans zo kijkt professor Ronald Paans tegen de materie aan. ‘Het heeft alleen zin iemand ter verantwoording te roepen voor iets waarvoor hij ook verantwoordelijk is. Een minister heeft geen lijnverantwoordelijkheid over de vele ZBO’s en bedrijven die de uitvoering verzorgen. Het zijn zelfstandige organisaties. Dan kun je de minister niet aanspreken op het gedrag en de fouten van individuele medewerkers van dergelijke organisaties.’ Ooit kon het wel. In de tijd dat de uitvoering nog binnen de vier muren van het departement en binnen de eigen lijnhiërarchie plaatsvond. Maar die simpele realiteit is al lang verleden tijd: ‘Onder de ministeries hangt een netwerk van (semi)zelfstandige organisaties die voor de uitvoering van het beleid verantwoordelijk zijn. Uitvoeringsketens bestaan bovendien vaak uit organisaties die onder de aansturing van verschillende ministeries vallen. Ook om die redenen is de ministeriële verantwoordelijkheid soms niet meer dan schone schijn.’

RICHTLIJNEN EN CONTROLES

Begrijp Paans echter niet verkeerd, hoewel de minister geen lijnverantwoordelijkheid heeft over de ZBO’s is hij wel degene die hen aanstuurt. Hiertoe heeft de minister twee middelen tot zijn beschikking. Ten eerste stelt hij de richtlijnen op volgens welke de verschillende uitvoeringsinstanties moeten werken. Daarnaast controleert hij, via de auditteams van het ministerie, of deze richtlijnen in de uitvoeringspraktijk worden toegepast. Dankzij deze instrumenten heeft de minister dus wel degelijk grip op de zelfstandige uitvoeringsorganisatie. ‘Een verstandige minister stelt bijvoorbeeld de richtlijn op dat de managementloop binnen de organisatie moet zijn gesloten én controleert dit. Dan bestaat de zekerheid dat het management van die organisatie steeds de cyclus van plan, do, check en act doorloopt. Als dat gebeurt, kan het management van eventuele fouten leren – ontstaat een zelflerende organisatie – en zullen minder misstappen worden begaan.’ Mocht dat laatste toch gebeuren, dan zou de Kamer

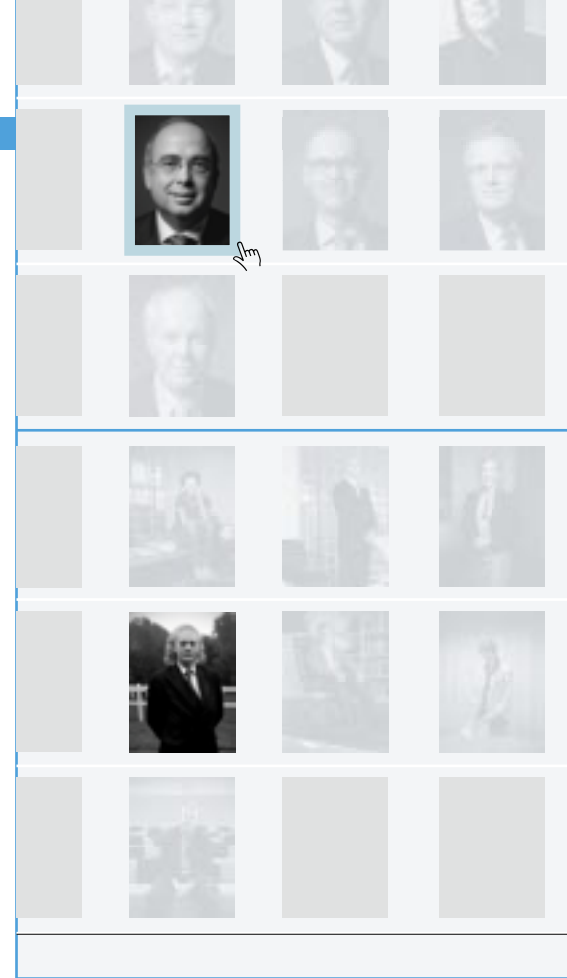
de minister moeten vragen welke richtlijnen hij de organisatie heeft meegegeven en of hij de naleving daarvan heeft gecontroleerd. ‘Mocht de minister dit correct hebben gedaan dan moet het management van de uitvoeringsorganisatie of de individuele ambtenaar voor gemaakte fouten ter verantwoording worden geroepen.’

CONTROLEVERANTWOORDELIJKHEID ONDERBELICHT

In de hedendaagse politiek is het nog lang geen realiteit. De noodzakelijke focus op het inrichten van controlemechanismen ontbreekt eenvoudigweg vaak. ‘Het opstellen van richtlijnen krijgt traditiegetrouw het leeuwendeel van de aandacht. Dit is het politieke spel van beleidsvorming, het verdedigen van maatregelen voor de Tweede Kamer en het uitleggen van voornemens aan de kiezer. Het is een spel dat breed wordt uitgemeten in de media, een spel dat alle aandacht krijgt.’ Controle komt meestal pas hoog op de ministeriële agenda als het eigenlijk al te laat is. ‘Pas als kabinetsleden door de Kamer worden beschuldigd van het hun verstrekken van foutieve informatie, krijgt controle topprioriteit. Dan ben je natuurlijk altijd reactief bezig.’

VAKGEBIED IN ONTWIKKELING

Gevraagd naar de oorzaak van dit fenomeen steekt Paans de hand in eigen boezem. ‘Controle is jarenlang gelijk geweest aan accountancy: kloppen de cijfers? Maar eigenlijk is het controleren van cijfers voor een minister niet de meest interessante exercitie. Anders dan een bedrijf wordt hij niet afgerekend op het maken van winst. Het gaat hem er vooral om of het beleid zo wordt uitgevoerd als hij het heeft bedacht, volgens de door de Kamer goedgekeurde richtlijnen. De methodieken om dat te controleren zijn we op dit moment aan het ontwikkelen. Het vakgebied staat nog in zijn kinderschoenen’ Het is het nieuwe vakgebied van de integrated auditing. ‘Integrated auditing is een instrument om de governance van een organisatie in zijn totaliteit te beoordelen. Wordt de organisatie op de juiste wijze aangestuurd en is haar output betrouwbaar? Kunnen, met andere woorden, de minister en uitvoeringspartner vertrouwen stellen in de organisatie?’ Om dat oordeel over de integriteit van een organisatie te vellen, kijkt de integrated auditor verder dan de boekhoudkundige cijfers.



portretten

'De accountantsverklaring is slechts een onderdeel van het overkoepelende controleproces. Bij integrated auditing vragen we ons ook af of de IT-systemen betrouwbaar zijn, of de processen correct zijn ingericht, de managementloop is gesloten en verantwoordelijkheden juist zijn toebedeeld zodat zij bijvoorbeeld niet met elkaar conflicteren.'

SOX GEEFT HET VOORBEELD

Hoewel het vakgebied van integrated auditing nog in ontwikkeling is, zijn in het bedrijfsleven de eerste stappen gezet en experimenten gedaan. Na de inmiddels beruchte boekhoudschandalen zoals die van Worldcom, Enron, Parmalat en Ahold, zag men namelijk in dat het anders moest.

'Sarbanes-Oxley (SOx) is het meest bekende experiment.' De oorspronkelijke gedachte achter deze wetgeving was te komen van een gegevens-gerichte tot een procesgerichte controleaanpak.

'Men wilde de vraag beantwoord zien of de controlemechanismen kloppen, niet of de individuele cijfers kloppen. Helaas is men in uitvoering toch weer te veel alles op detailniveau gaan vastleggen, zodat SOx zoals wij het kennen toch weer vooral gegevensgericht is.'

Een tweede pijler onder SOx – die wel fier overeind is blijven staan – is dat de ceo en cfo van de organisatie als enige boven het controlesysteem staan en voor de betrouwbaarheid van het controlesysteem tekenen. Hiermee trekken zij de verantwoordelijkheid over het controlesysteem naar zich toe. Mocht er in de organisatie alsnog structureel fraude worden gepleegd – mogelijk gemaakt of zelfs ondersteund door de controle – dan zijn zij hier straf- en civielrechtelijk voor aansprakelijk.

MINISTER SPIEGEL JE AAN CEO

Alhoewel Paans SOx dus deels als een mislukt experiment beschouwt, ziet hij wel degelijk aanknopingspunten voor de inrichting van het openbaar bestuur. 'Laat de minister instaan voor het stelsel van controlemechanismen. Net als de ceo, dat dankzij SOx in het bedrijfsleven doet. Daarover zou de minister door de Kamer, gesteund door de Algemene Rekenkamer – ter verantwoording moeten kunnen roepen, niet over de vraag of individuele cijfers kloppen of voor fouten van individuele medewerkers.' Daarbij moet de Kamer wel enige coulantie aan de

dag leggen. 'Een systeem van 100 procent waterdichte controle is theoretisch misschien mogelijk maar praktisch onhaalbaar. De investeringen zouden bijvoorbeeld eenvoudigweg niet tegen de baten opwegen. Een redelijke mate van zekerheid is het hoogst haalbare.'

BETERE KETENSAMENWERKING

Een dergelijke aanpak zou volgens Paans de kwaliteit van het openbaar bestuur ten goede komen. 'Integrated auditing maakt betere samenwerking binnen ketens en netwerken mogelijk. Omdat de minister de individuele organisaties kan vertrouwen, kunnen deze partners ook elkaar vertrouwen. Ze weten dat de processtappen waar zij geen verantwoordelijkheid voor dragen correct worden uitgevoerd en kunnen op de integriteit van door andere organisaties aangeleverde gegevens en producten vertrouwen.'

Het is volgens Paans een misverstand dat het hiervoor noodzakelijk is dat organisaties met dezelfde IT-infrastructuur werken of "dezelfde taal spreken". 'Als de minister maar met alle verschillende organisaties kan spreken – hen kan controleren – hoeven zij niet met elkaar in dezelfde IT-taal te spreken. Het probleem van samenwerking zit hem nu niet in de techniek maar in de aansturing.' Alle uitvoeringsorganisaties op dezelfde wijze laten werken, is volgens Paans bovendien een illusie. 'Elke organisatie heeft zijn eigen ontstaansgeschiedenis, is op een ander moment opgericht, werkt volgens andere richtlijnen. Die lappendeken valt niet te standaardiseren, wel te controleren.'

INCIDENTENPOLITIEK

Bovendien, zo verwacht Paans, zullen ministers integrated auditing aangrijpen als een instrument om incidentenpolitiek te bestrijden. 'Een minister die zijn controlemechanismen op orde heeft, hoeft niet wakker te liggen van een Kamer die hem aanvalt op verkeerde informatie of futiliteiten. Kabinet en Kamer kunnen dan in gezonde rivaliteit samenwerken aan het verder verbeteren van de kwaliteit van het openbaar bestuur.' 🗨️

RENÉ MATTHIJSSSE OVER KETENGovernance

'Departementen worstelen met hun nieuwe rol van besturing op afstand. Zij moeten hun taken nu meer vanuit de actuele inhoud en minder vanuit de historische positie invullen. Een pregnant probleem daarbij is de vergaande scheiding in verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen beleid en uitvoering. Dit zijn twee verschillende werelden, waarbij beleidscyclus en uitvoeringsplanning ieder een eigen perspectief en ritme hebben. Nieuwe taken onderbrengen bij reeds bestaande organisaties is een goede strategie, vooropgesteld dat die de juiste aansturing en inrichting krijgen. Langs deze weg ontstaat een netwerkoverheid met intensieve samenwerking tussen gespecialiseerde uitvoeringsorganisaties. Gedetailleerd voorschrijven hoe en door wie het beleid moet worden uitgevoerd, zoals doorgaans het geval is, belemmert uitvoeringsorganisaties in hun streven zich verder te specialiseren en de kwaliteit van hun dienstverlening te verbeteren. Wat Paans in zijn betoog terloops heel kernachtig schetst is de reden waarom deze ketengovernance, het op afgestemde wijze aansturen en laten samenwerken van zelfstandige organisaties, binnen het openbaar bestuur zo lastig is. Die organisaties hebben alle hun eigen ontstaansgeschiedenis en krijgen vanuit ministeries verschillende richtlijnen mee. Paans bekijkt de problematiek echter geheel vanuit de optiek van de verantwoordelijke minister. Hoe kan hij met een stelsel van richtlijnen en – vooral – met controles ervoor zorgen dat organisaties goed samenwerken? Vanuit deze optiek is het logisch dat organisaties niet met dezelfde IT-systemen hoeven te werken en dezelfde taal hoeven te spreken. De minister is een marionettenspeler die ervoor zorgt dat zijn poppen samenspelen. Zonder dat zij een eigen ziel of lerend vermogen hebben. Natuurlijk stel ik dit te zwart-wit. Paans erkent wel degelijk de autonomie en het zelflerend vermogen van organisaties. Hij vergeet hieruit echter de conclusie te trekken, dat organisaties deze vaardigheden pas ten volle kunnen benutten, als zij aan gezamenlijke beleidsvorming doen en een koppeling maken tussen het beleid en de uitvoering. Hoewel het dus vanuit controle-optiek niet nodig is dat organisaties binnen dezelfde infrastructuur en afsprakenstelsel werken, is dit vanuit het perspectief van een zelflerende, klantgerichte samenwerkingverband wel degelijk noodzakelijk. Door te investeren in integrale controles én te werken met gestandaardiseerde IT en uitwisselbare informatie kunnen uitvoeringsketens en informatienetwerken efficiënter functioneren en controleerbare toegevoegde waarde voor de maatschappij creëren. Door een betere sturing en controle treedt bovendien verbetering op in de vaak nog gebrekkige uitwisseling van informatie en kennis tussen de schakels in een keten. Daarnaast wordt de informatievoorziening over het functioneren van de keten als geheel versterkt. De informatie over de stand van zaken in de uitvoering van Walvis is daarvan een goed voorbeeld. Dat is de uitdaging waar we met zijn allen voor staan.'



vka
René Matthijssse

expertise

sourcing van IT
alles internet
everything internet
e-government
IT governance
auditing
enterprise architecture
business technology strategy
enterprise portfolio management
identity management
security en privacy
informatie management
inzet ICT in onderwijs

Dr. René Matthijssse is principal consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Hij adviseert en begeleidt klanten bij de organisatie en sturing in relatie tot complexe IT vraagstukken. Hij is tevens universitair hoofddocent IT Auditing in deeltijd aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Daarnaast is hij lid van het Curatorium van de Prof. mr. B. M. Telders stichting en lid van een commissie voor Wetenschapsbeleid, Technologie en Innovatie. Hij heeft verschillende boeken en artikelen over het onderwerp overheidsinformatisering geschreven.

1 # 1

2 # 2

3 # 3

4 # 4

X: 287,250 mm	W: 55,253 mm
Y: 15,522 mm	H: 44,489 mm
D:	

2 personen
5 stellingen
1614 woorden
236 regels
9 afbrekingen
2 afbeeldingen
7 infographics

'STEL EEN RIJKSBOUWMEESTER AAN VOOR OVERHEIDS-IT'

MINISTERS ZIJN POLITIEK VERANTWOORDELIJK VOOR IT-TRAJECTEN MAAR DE OVERHEIDS-IT IS TE COMPLEX OM ER VERANTWOORDING OVER AF TE KUNNEN LEGGEN.

JAAP SCHEKKERMAN INTERVIEWT **PROF. DR. DAAN RIJSENBRIJ** AAN DE HAND VAN VIJF STELLINGEN. 'VAN ELKE VOORGESTELDE VERANDERING MOETEN DE GEVOLGEN, DE HAALBAARHEID EN DE KOSTEN INZICHTELIJK KUNNEN WORDEN GEMAAKT'

cv # cv # cv # cv # cv #5 #6 #7

Prof. dr. Daan Rijsenbrij heeft zowel aan de Radboud Universiteit (www.digital-architecture.net) als bij Capgemini digitale architectuur tot bloei gebracht. Tot zijn initiatieven behorende Landelijk Architectuurcongressen, het Nationaal Architectuur Forum en het E-Magazine Via Nova Architectura. Hij is voorzitter van het Platform Outsourcing Nederland. Thans is hij bijzonder hoogleraar aan de Radboud Universiteit te Nijmegen.

expertise

sourcing van IT
alles internet
everything internet
e-government
IT governance
auditing
enterprise architecture
business technology strategy
enterprise portfolio management
identity management
security en privacy
informatie management
inzet ICT in onderwijs

vka

Jaap Schekkerman



Jaap Schekkerman is principal consultant bij Verdonck, Klooster & Associates en gespecialiseerd in Enterprise Architecture en Service Oriented Architecture. Hij is de oprichter en president van het onafhankelijke Institute For Enterprise Architecture Developments (IFEAD) en heeft verschillende boeken over het onderwerp geschreven.

CV #4

1. ONDANKS STANDAARDISATIE-INITIATIEVEN ZOALS DE NEDERLANDSE OVERHEID REFERENTIE ARCHITECTUUR (NORA) IS HET IT-LANDSCHAP BINNEN DE NEDERLANDSE OVERHEID NOG STEEDS ONNODIG COMPLEX EN ONVOLDOENDE TRANSPARANT.

'Helemaal mee eens. Als de overheid met één standaard IT-infrastructuur zou werken en haar applicatielandschap zou opschonen, zou het openbaar bestuur met minder mensen en middelen toe kunnen. Dat is in mijn ogen een noodzakelijke voorwaarde om de publieke sector ook voor de toekomst vitaal te houden. We zullen hem immers met steeds minder werkende Nederlanders overeind moeten houden. Binnen de overheid is nu nog in grote mate sprake van eilandautomatisering. Men werkt met verschillende infrastructuren, er is een lappendeken aan applicaties en de documentatie is vaak onoverzichtelijk. Het meest schrijnende symptoom? Het onvermogen van overheidsorganisaties om samen te werken. Kijk maar naar de problemen die Belastingdienst en UWV afgelopen voorjaar hadden met de gegevensuitwisseling rond de uitvoering van de Wet Walvis waarbij een groot deel van de loongegevens over 2006 verloren ging. De gehele informatievoorziening van de overheid standaardiseren, rationaliseren en opschonen is een grootse opgave, vooral de uitdaging om te komen tot een toekomstvaste infrastructuur. Dat kun je vergelijken met het op de schop nemen van New York. Het herbouwen van enkele wolkenkrabbers is een forse opgave, maar dat is nog niets vergeleken bij het veranderen van het stratenplan. In mijn ogen zou dan ook de meeste energie moeten worden gestoken in het realiseren van een toekomstvaste, flexibele infrastructuur. De Nederlandse Overheid Referentie Architectuur is een goed initiatief, maar nog onvoldoende uitgekristalliseerd en te vrijblijvend. Niet alleen mogen overheidsorganisaties de NORA op hun eigen manier interpreteren, ook zijn de meeste architectuurprincipes te triviaal en is hun impact nauwelijks controleerbaar. Kortom, de NORA biedt nog te veel vrijheid. Het is alsof je stelt dat auto's in dezelfde rijrichting altijd in het zelfde wegvak moeten rijden, maar aan elke gemeente de keuze laat of dat links of rechts is. De NORA zelf zou tot de essentie moeten worden teruggebracht met per beleidsterrein een sectorspecifieke uitwerking. Voorts dient er een handleiding te komen hoe de NORA hoort te worden geconcretiseerd naar een specifieke situatie'.

2. NEDERLAND IS EEN LAND VAN CONSENSUS EN POLDEREN. DE REGIE OVER IT-VERANDERING MOET DAAROM DECENTRAAL WORDEN BELEGD MET EEN HOGE MATE VAN VRIJHEID VOOR DE BETROKKEN ORGANISATIES.

'Absoluut niet. Dat is nu juist de fout die in het verleden is gemaakt en de reden dat we met de geschetste eilandautomatisering zitten opgescheept. Om tot eenvoud en gebruiksgemak te komen is centrale regie noodzakelijk. Stel een rijksbouwmeester voor IT aan die valt onder Algemene Zaken. Dat is een noodzakelijke voorwaarde om de benodigde veranderingen door te voeren. Die digitale rijksbouwmeester zorgt ervoor dat er met visie en onder architectuur wordt gewerkt. Dat betekent wel dat hij budgetten moet kunnen toewijzen en terugtrekken voor IT-projecten die sectoroverschrijdend zijn. Vergelijk het met de stellingname van minister Guusje ter Horst om de coördinatie van de gehele terrorismebestrijding naar zich toe te trekken. Die verantwoordelijkheid is nu verspreid over verschillende ministeries waardoor het beleid de benodigde slagkracht mist. Het aanstellen van zo'n rijksbouwmeester voor IT zou tevens moeten zorgen voor de noodzakelijke professionalisering van het opdrachtgeverschap binnen de overheid. Veel projecten mislukken – denk bijvoorbeeld aan het fiasco rond P-Direct – door de onvakkundige wijze waarop de overheid haar opdrachtnemers aanstuurt. Omdat het opdrachtgeverschap nu vaak te zwak is, mislukken veel grote overheids IT-projecten al op voorhand. Een rijksbouwmeester dient te kunnen afdwingen dat er een bruikbare architectuur is waaronder het project wordt gerealiseerd en een businesscase die kan worden ingezet als zakelijk stuurinstrument. Daarnaast zou hij moeten eisen dat er voor elk project een goed auditplan wordt opgesteld. Staat het project goed in de startblokken? Hoe is de voortgang (veel voortgangsrapportages bij de overheid zijn op hoop gebaseerd)? Wat is de kwaliteit van de (tussen)producten? Houden de betrokkenen zich aan het kwaliteitssysteem? Het uitvoeren van die audits zou nuchter en zakelijk moeten gebeuren door een onafhankelijke derde, bijvoorbeeld de Algemene Rekenkamer. Als je die dan ook verplicht de uitslagen op haar publieke website te zetten, kunnen wij als burgers zien wat de overheid doet met ons belastinggeld en kan de verantwoordelijke minister ook daadwerkelijk daarover ter verantwoording worden geroepen.

Nu houdt men die gegevens liever binnenskamers. Publicatie leidt immers vaak tot Kamervragen en betekent werk aan de winkel.'

3. IN DE TWEEDE KAMER HEERST DE WAAN VAN DE DAG. BESLUITEN, OOK ALS ZE IT BETREFFEN, WORDEN GENOMEN ZONDER EEN GOEDE ONDERBOUWING OF INZICHT IN DE KOSTEN. JUIST HIERDOOR STRANDEN VEEL IT-VERANDERINGEN.

'Ik zal niet ontkennen dat men in de politiek vandaag de dag vooral geïnteresseerd is in mediagenieke incidenten. Aan de andere kant, zolang de complexiteit van de overheids-IT niet in kaart wordt gebracht, niet wordt gereduceerd en er geen centrale regie is, weet niemand wat de impact is die voorgestelde IT-veranderingen hebben. Dan kun je het Tweede Kamerleden ook niet kwalijk nemen dat zij daarmee geen rekening houden bij het indienen van bezwaren, voorstellen en amendementen. Als je in eenvoudige overzichten visueel kan weergeven hoe de architectuur van de IT bij de overheid in elkaar zit, kun je ook meteen duidelijk maken wat de impact van een voorstel is. Van elke voorgestelde verandering moeten de gevolgen, de haalbaarheid en de kosten inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Dan zou je Tweede Kamerleden kunnen vragen met gefundeerde voorstellen te komen. Eis dan ook dat ze meteen duidelijk maken waar ze het voor hun wens benodigde budget vandaan halen. Dat voorkomt dat we worden overspoeld met gratuite voorstellen. Zolang het nog niet zover is, kan ik mij goed vinden in de opstelling van staatssecretaris Jan Kees de Jager die verantwoordelijk is voor de automatisering van de Belastingdienst. Hij heeft aangegeven niet meer elke wens van de Tweede Kamer automatisch te honoreren. Ik bewonder zijn opstelling maar ik vraag me af of die in de politieke praktijk houdbaar blijkt. Daarnaast, de Belastingdienst heeft een duur complexiteitsreductieprogramma op de rails gezet. In fase 1 worden infrastructurele elementen geïnventariseerd en gerealiseerd, in fase 2 wordt een architectuur opgesteld die natuurlijk compliant aan NORA dient te zijn. Het ware echter beter geweest dat ze waren begonnen met fase 0: eenvoudige complexiteitsreductie. Daar is zeer veel geld mee te verdienen'.

woorden

IT-trajecten
overheids-IT
IT-infrastructuur
applicatielandschap
eilandautomatisering
Belastingdienst
UWV
Wet Walvis
infrastructuur
kostenreductie
stratenplan
NORA
digitalerijksbouwmeester
IT-projecten
P-Direct
IT-veranderingen
complexiteitsreductieprogramma
IT-leveranciers
IT-operatie
elektronische overheid
mandateringstructuur

4. BINNEN DE OVERHEID IS TE WEINIG KENNIS AANWEZIG OM COMPLEXE IT-VERANDERINGEN TOT EEN GOED EINDE TE BRENGEN.

'We bespraken zojuist al het zwakke opdrachtgeverschap binnen de overheid. Maar het gebrek aan competenties reikt verder. Men wil de professionals die over de benodigde kennis en vaardigheden beschikken eenvoudigweg niet marktconforme salarissen bieden. En het ironische? Daardoor is de overheid alleen maar duurder uit. Nu huurt men die specialist in bij een externe leverancier. Van het uurtarief van die leverancier gaat maximaal zo'n 40 procent naar de ingehuurde kracht. Je kunt hem dus makkelijk binnenhalen door hem 60 procent van het uurtarief als salaris te bieden. Dat is een loonsverhoging van 50 procent voor de professional en een kostenreductie voor de overheid van 40 procent. Als dat geen win-win is! Omdat belangrijke posten nu door IT-leveranciers worden ingevuld, bekleden die leveranciers soms cruciale beslisfuncties binnen de overheid. Dat is zorgelijk, ze zijn daardoor vaak betrokken bij de afweging om hun eigen werkgever in te huren. Als je die posten niet zelf kunt invullen, huur dan tenminste een onafhankelijke derde in, die zonder conflicterende belangen de verschillende leveranciers kan aansturen die bij een grote IT-operatie zijn betrokken. Begrijp me overigens niet verkeerd, niet alleen de overheid

heeft nog veel huiswerk te doen, ook de grote IT-leveranciers mogen wat mij betreft hun verantwoordelijkheid wel eens nemen. Zij hebben de afgelopen jaren honderden miljoenen verdiend aan mislukte projecten. Ze zouden zo hoffelijk kunnen zijn om nu ook eens iets terug te doen en bijvoorbeeld op pro deo-basis te komen met een blauwdruk hoe de IT-infrastructuur of het applicatielandschap van de overheid er in hun ogen moet uitzien.'

5. OM VERANTWOORD TE KUNNEN OMGAAN MET DE VELE PRIVACYGEVOELIGE INFORMATIE WAARMEE DE OVERHEID WERKT, IS INVESTEREN IN BETERE BEVEILIGING VAN DATA NOODZAKELIJK.

'Als dit niet wordt opgepakt, staat het vertrouwen dat de burger in de overheid heeft op het spel. Ik vind het prima dat mijn medische geschiedenis in een EPD staat, maar dan mag het niet zo zijn dat een bevriende arts, een ziektekostenverzekeraar of de CIA dat dossier kan inkijken. En dit geldt voor alle privacy-gevoelige informatie die de overheid nodig heeft om haar taken uit te voeren. Dat betekent dus dat we om de elektronische overheid realiteit te maken, een uitgebalanceerde mandateringstructuur zullen moeten ontwerpen. Wie is bevoegd om welke informatie in te zien? Zo'n mandateringstructuur heeft alleen waarde als het wordt ondersteund door waterdichte beveiliging. Alle informatie moet in principe versleuteld zijn en alleen kunnen worden ingezien door bevoegde personen. Dat gaat heel wat verder dan een firewall bouwen rond een departement of geen USB-sticks met gevoelige informatie kwijtraken. De informatie moet immers én vrijelijk tussen verschillende instanties kunnen stromen én beveiligd zijn. Onze huidige kennis en kunde op het gebied van beveiliging is daartoe ontoereikend. Een gemiste kans is dan ook dat op universitair niveau hier geen onderzoek naar wordt verricht. Het zou goed zijn als de overheid dergelijke research zou subsidiëren. Vaak wordt uit de losse pols gesteld dat de samenleving niet meer maakbaar is. Dat is wellicht waar, maar de ondersteunende IT – ook die van de overheid – is dat zeker wel. Daar zijn wel vakmensen voor nodig en zeker bekwame architecten.'

INTERVIEW #5

externen

Corien Prins



‘Wie controleert de overheid?’

Gaat de overheid verantwoord om met privacygevoelige gegevens en respecteert zij onze persoonlijke levenssfeer? Een gesprek met Professor Corien Prins en René van den Assem. Prins: ‘Ik ben niet fundamenteel tegen het BSN, ik vind alleen dat er een goede discussie moet worden gevoerd.’

Op zich is onze privacy in Nederland wettelijk goed geregeld. De bescherming van de persoonlijke levenssfeer is stevig verankerd. Kijk maar eens naar artikel 10 van de grondwet: ‘Ieder heeft, behoudens bij of krachtens de wet te stellen beperkingen, recht op eerbiediging van zijn persoonlijke levenssfeer.’ En: ‘De wet stelt regels ter bescherming van de persoonlijke levenssfeer in verband met het vastleggen en verstrekken van persoonsgegevens.’

Alhoewel in de Wet Bescherming Persoonsgegevens het recht van inzage in en correctie van gegevens is geregeld, laat de neerslag van dit grondrecht volgens professor Corien Prins nog te wensen over: ‘Individuele gegevens zijn niet datgene waar wij ons als burger het meest zorgen om moeten maken. Het is nog belangrijker te weten welke betekenis de overheid aan deze informatie geeft. Stel dat ik op basis van postcode, niet afgemaakte opleiding en etniciteit ten onrechte tot potentieel Jihadist wordt gebombardeerd, wat heb ik er dan aan dat ik die genoemde basale gegevens mag inzien en corrigeren, zeker als ze kloppen? De Nederlander moet daarom ook kunnen controleren in welke “hokjes” de overheid hem stopt.’

Een andere doorn in het oog van Prins is het feit dat een burger nu niet weet wie allemaal tot zijn, bij de overheid bekende, persoonlijke gegevens toegang hebben. ‘In het Elektronisch Kind Dossier komen medische gegevens. Ik zou toch wel graag willen weten wie daarin inzage hebben. Een huisarts? Oké. Maar hoe zit het met politie, justitie, jeugdzorg of de schooldirecteur? Waarom is er niet een website waarop de burger kan zien, wie op basis van welke wettelijke regeling tot welke gegevens toegang hebben? Zonder die informatie kan ik mijn controlefunctie nu onmogelijk uitvoeren.’

woorden

persoonlijke levenssfeer
criminaliteit
WBP
individuele gegevens
Big Brother Award
Bits of Freedom
CBP
e-governmentprojecten
handel in marketingdata
kosten-batenanalyse
Burger Servicenummer
Electronisch Kind Dossier
privacygevoelig

BIG BROTHER AWARD

Ook René van den Assem is van mening dat er meer moet worden gedaan om de burger in staat te stellen zijn privacy te verdedigen: ‘Op zich zijn de basisrechten inderdaad goed verankerd; de mogelijkheid tot inzage en correctie staat in de wet. Maar praktisch is het lastig om overzicht te krijgen van de gegevens die de overheid heeft, laat staan ze te corrigeren. Om dat te vergemakkelijken zou de overheid jaarlijks aan elke burger een overzicht kunnen sturen van de gegevens die zij van hem heeft. De Persoonlijke InternetPagina die nu wordt gebouwd, biedt zelfs de mogelijkheid hier een continu proces van te maken.’

Een van de grootste obstakels bij het beter beschermen van onze privacy zijn wij echter zelf. Velen maken zich immers niet druk over het weggeven van persoonlijke gegevens. ‘Hoeveel mensen weigeren om die principiële reden Airmiles te sparen?’ Daarom heeft de Nederlandse burger de Big Brother Award 2007 gewonnen. Waarmee organisator Bits of Freedom aangeeft dat wijzelf de grootste bedreiging van onze privacy zijn. ‘We geven onze gegevens makkelijk weg, maar vergeten dat het veel moeilijker is ze later, na een negatieve ervaring, terug te krijgen. Omdat te vergemakkelijken is het niet alleen nodig dat we mogen inzien en corrigeren maar ook dat we onze toestemming voor het bewaren van de gegevens alsnog mogen intrekken.’

LAAT CBP BURGER ONDERSTEUNEN

Volgens Prins, overigens één van de juryleden voor de Big Brother Award, heeft de lakse houding van de burger vooral te maken met een gebrek aan

kennis over wat er op dit moment aan de hand is. ‘Je haalde net de Airmilespas aan. Veel mensen zijn daar inderdaad onverschillig over. Tot ik ze vertel dat ook de politie recht heeft op inzage in de gegevens die daarmee worden verzameld. Dan schrikken ze zich een hoedje. We denken dat gegevens alleen worden gebruikt voor het doel waarvoor we ze afstaan en realiseren ons niet dat zij, omdat andere instanties de bevoegdheid hebben de gegevens ook in te zien, in de praktijk een eigen leven gaan leiden.’ Een publieke organisatie die de burger helpt zijn rol als kritische consument in te vullen, zou volgens Prins het benodigde tegenwicht kunnen bieden. ‘Het College Bescherming Persoonsgegevens zou prima in staat zijn die rol te vervullen. Daarom is het erg jammer dat zij zich op dit moment beperken tot wetshandhaving en advisering over nieuwe wetgeving. Een meer proactieve opstelling waarbij burgers worden geïnformeerd en aangespoord hun verantwoordelijkheid te nemen, is in mijn ogen in de huidige samenleving absoluut ook gewenst.’

PUBLIEKE SCHANDPAAL

Ook Van den Assem, die vanuit zijn adviesrol bij verschillende e-governmentprojecten is betrokken, ziet een bredere, proactievare rol weggelegd voor het CBP. ‘Nu speelt privacy in de ontwerpfase vaak een geringe rol. De betrokkenen zijn vooral bezig met de technische en functionele aspecten van het ontwerp. In die fase zou het veel nut hebben als het CPB al duidelijk maakt met welke aspecten rond privacy rekening moeten worden gehouden, welke wetsinterpretatie in de praktijk noodzakelijk of wenselijk is. Dat gebeurt nu helaas veel te weinig.’ Daarnaast zou een krachtigere publieke profilering van het CPB nuttig zijn. ‘Een van de grootste bedreigingen voor onze privacy is de handel in marketingdata. Die moet daarom aan strikte regels voldoen. Maar als het CPB al eens een onderneming aanpakt en haar tanden laat zien, dan horen we daar weinig tot niets van. Zonde, juist door met dit soort zaken naar buiten te treden en een overtreder aan de publieke schandpaal te nagelen, voorkom je erger. Door de afschrikkende werking daarvan pak je niet alleen één overtreder, maar verkom je ook dat tien anderen te ver gaan.’

DISCUSSIE ONTBREEKT

Hoewel Prins zich hierin kan vinden, maakt zij zich over het algemeen minder zorgen om het bedrijfs-

expertise

sourcing van IT
alles internet
everything internet
e-government
IT governance
auditing
enterprise architecture
business technology strategy
enterprise portfolio management
identity management
security en privacy
informatie management
inzet ICT in onderwijs

leven dan om de overheid. Bedrijven hebben namelijk een commercieel belang bij het zorgvuldig omgaan met privacygevoelige gegevens. 'Als mijn bank achteloos al mijn inkomensgegevens openbaar maakt, stap ik meteen over naar een concurrent. En neem Xs4all, die internetprovider profileert zich zelfs op het goed beschermen van de privacy van haar klanten. Bovendien, het bedrijfsleven kan niet zijn eigen regels stellen; het wordt gecontroleerd door de overheid. Maar wie controleert de overheid?' Waarover Prins zich vooral zorgen maakt, is het feit dat binnen de Nederlandse overheid geen fundamentele discussie wordt gevoerd over de vraag waar de balans ligt tussen het belang van privacy enerzijds en andere belangen zoals veiligheid en aanpak criminaliteit anderzijds én waarom die daar ligt. Als bij het opstellen van nieuw beleid een kosten-batenanalyse wordt gemaakt, worden de maatschappelijke kosten van een inbreuk op de persoonlijke levenssfeer van burgers veelal niet meegenomen. Ook wordt de vraag of gegevensvergaring überhaupt wel nodig is, of er geen alternatieven zijn, vaak niet gesteld. 'Kenmerkend is de opstelling van Binnenlandse Zaken, het departement dat verantwoordelijk is voor de invoering van het Burger Servicenummer (BSN). Men noemt dat een informatieloos nummer. Terwijl daaraan straks alle gegevens van iedere Nederlander zijn gekoppeld. Dat is wel een heel makkelijke manier om een fundamentele discussie af te houden.'

VOORS EN TEGENS BSN

'Voor de houding van Binnenlandse Zaken aangaande het BSN kan ik begrip opbrengen', reageert Van den Assem. 'Het BSN is een middel, geen doel. Het nummer zegt namelijk niets over de vraag over welke informatie de overheid mag beschikken en wie

Prof. mr. Corien Prins is hoogleraar recht en informatisering aan de Universiteit van Tilburg. Ze is lid van de Adviesraad van ICTRegie (het Nationaal regieorgaan voor ICT-onderzoek en -innovatie) en redacteur van het Nederlands Juristenblad (NJB). Ze was betrokken bij diverse rapporten over reguleringsaspecten van nieuwe technologie, onder meer voor de Europese Commissie en verschillende ministeries waaronder Binnenlandse Zaken.

deze mag inzien. Het BSN maakt het alleen beter mogelijk de afspraken die je daarover maakt, bijvoorbeeld aangaande gegevensuitwisseling, efficiënt in de praktijk te brengen. Het is ondoenlijk om degene die het BSN-infrastructuur technisch beheert, verantwoordelijk te maken voor alle gegevensuitwisseling die ermee plaatsvindt.' 'Dat kan wel zijn', antwoordt Prins. 'Maar we moeten het ons toch aantrekken dat we, mogelijk gemaakt door het BSN, een uitgebreid landschap van informatiesystemen en -uitwisselingen creëren? We nemen nu, op basis van urgente beleidswensen, drastische maatregelen zonder over de negatieve gevolgen op de langere termijn na te denken. Ik haalde al het voorbeeld aan van de medische gegevens die in het EKD komen en dus voor allerlei partijen beschikbaar zijn. Daarmee knabbelen we af van het medisch beroepsgeheim en de vertrouwensrelatie van de huisarts met zijn patiënt. Niemand ligt er wakker van. Daarom is het beter als je het aan betrokkenen laat om in individuele gevallen als zij dat nodig achten gegevens uit te wisselen. Dat kan op basis van bestaande wetgeving. Daar is geen BSN voor nodig.'

Nut of nachtmerrie?

Van den Assem: 'Verzet tegen het BSN lijkt mij een achterhoedegevecht. Een dergelijk nummer is een belangrijke bouwsteen om op efficiënte wijze de privacy van burger te beschermen. Vraag is natuurlijk wel of over dit nummer goede regie wordt gevoerd. Zorgen we er inderdaad voor dat alleen de juiste instanties toegang tot de juiste gegevens krijgen? Het lijkt mij nuttiger om daar onze energie op te richten. Want laten we niet vergeten dat, mits we de privacy van de burger serieus nemen, de overheid veel goed kan doen met alle informatie die zij over haar burgers heeft.' Prins: 'Ik ben niet fundamenteel tegen het BSN, ik vind alleen dat er een goede discussie moet worden gevoerd. En die ontbreekt nu. Wij Europeanen hebben nu eenmaal traditiegetrouw veel vertrouwen in de overheid. Ook nu gaan we ervan uit dat de informatieuitwisselingsinfrastructuur die we op dit moment bouwen ten goede zal worden gebruikt. Maar laten we niet vergeten dat als zo'n infrastructuur staat, hij vaak voor geheel andere doeleinden wordt gebruikt dan oorspronkelijk was bedoeld. Kijk maar naar SWIFT dat het internationale betalingsverkeer tussen banken regelt;

nu blijkt de Amerikaanse overheid van die vertrouwelijke informatie gebruik te maken om het terrorisme te bestrijden. Wie garandeert mij dat de overheid de infrastructuur die nu wordt gebouwd straks niet ook gebruikt om onze genetische informatie in op te slaan? Nu steeds meer duidelijk wordt over de relatie tussen onze genen en ons gedrag, lijkt mij dat een gevaarlijke ontwikkeling.'



vka

René van den Assem

René van den Assem is partner en principal consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Als adviseur en projectmanager heeft hij ervaring bij de overheid, de bancaire sector en het transportwezen. Zijn aandachtsgebied is informatie-beveiliging en datacommunicatie. Zo is hij betrokken geweest bij de vorming van regelgeving en standaardisatie voor elektronische handtekeningen.

‘TIJD VOOR HORIZONTALE VERANT- WOORDING’

ONDANKS HET FEIT DAT HET LERARENTEKORT AL JAREN OP DE POLITIEKE AGENDA STAAT, IS HET PROBLEEM TOT NU TOE NIET VERHOLPEN. AAN HOOGLERAAR MARC VERMEULEN, LID VAN DE COMMISSIE LERAREN, DE VRAAG HOE VERANTWOORDELIJKHEDEN MOETEN WORDEN BELEGD OM HIERVOOR WEL TE ZORGEN. ‘IN HET VERLEDEN HEBBEN WE DE OPLOSSING VOOR DIT PROBLEEM GEZOCHT BIJ SCHOOLBESTUREN, NIET BIJ DOCENTEN.’ MET EEN REACTIE VAN WILLEM-JAN VAN ELK.

woorden

- lerarentekort
- HOS-regeling
- demografische prop
- schoolontwikkeling
- lumpsum-financiering
- onderwijskwaliteit
- opleidingsniveau
- docentschap
- onderwijsvernieuwingen
- LeerKracht!
- productiviteitsverbetering

ER WORDT AL JAREN GEPRAAT OVER HET LERARENTEKORT. IS HET NU ECHT ZO'N ACUUT PROBLEEM?

'Het lerarentekort is inderdaad niet iets van vandaag. In de jaren na de Tweede Wereldoorlog hoefden dienstplichtigen met een economie-aantekening niet deel te nemen aan de politionele acties; zij mochten voor de klas gaan staan om het schrijnende gebrek aan economieleraren op te lossen. Eigenlijk hebben we alleen begin jaren tachtig een teveel aan docenten gehad. Dat is wrang genoeg een van de oorzaken van het lerarentekort dat de komende jaren ontstaat. In de jaren zeventig is het docentencorps, vooral in het middelbaar onderwijs, spectaculair gegroeid. Begin jaren tachtig dreigde er zelfs een overschot te ontstaan. Dus werden de arbeidsvoorwaarden voor nieuwe leerkrachten verminderd, de zogeheten HOS-regeling. Tegelijkertijd konden oudere leerkrachten tegen een zeer aantrekkelijke regeling vervroegd met pensioen. Dat had het beoogde effect: de instroom nam af. Hierdoor is wel een "demografische prop" ontstaan: het merendeel van de mensen die in de jaren zeventig in het onderwijs is gestroomd, gaat binnenkort met pensioen. Dat terwijl er sinds die tijd onvoldoende aanwas is geweest. In het voortgezet onderwijs zijn de komende 6 jaar bijvoorbeeld 47.000 docenten nodig terwijl er maar 12.000 uit de opleidingen instromen. Het aanbod schiet dus fors tekort; dat is een actueel probleem.'

Het merendeel van de mensen die in de jaren zeventig in het onderwijs is gestroomd, gaat binnenkort met pensioen. Dat terwijl er sinds die tijd onvoldoende aanwas is geweest.

Marc Vermeulen is hoogleraar onderwijssociologie aan de Universiteit Tilburg en directeur van het IVA, een onafhankelijk onderzoeksinstituut voor beleidsonderzoek en advies. Daarnaast is hij academic director van de opleidingen voor onderwijsmanagement van de TiasNimbas Business School (UvT/TUE). Hij had zitting in de Commissie Leraren onder leiding van Rinnooy Kan. Vermeulen stond zelf gedurende vier jaar voor de klas.

ALS DAT PROBLEEM AL ZOLANG BEKEND IS, WAAROM IS ER DAN NIET EERDER IETS AAN GEDAAN?

'Al in 1993 heeft De Commissie van Es zich over het lerarentekort gebogen. Die adviseerde sterk te investeren in schoolontwikkeling door scholen meer professionele ruimte te geven. Het idee achter dat laatste was dat zij dan meer aandacht zouden gaan besteden aan professioneel HR-beleid. Ook moesten er in de beloning verbeteringen worden aangebracht, een punt dat de Commissie Van Rijn later nog eens maakte. Toch zijn die salarisverhogingen nooit van de grond gekomen. De politiek besloot dat het geld dat nodig was om salarissen te verhogen en nieuwe docenten aan te trekken, moest worden vrijgemaakt door de eerdergenoemde riante wachtgeldregelingen af te bouwen. Maar wie eenmaal vervroegd gepensioneerd is, bleek niet zomaar weer aan het werk te krijgen. Ook de grotere professionele vrijheid voor scholen, om beter HR-beleid te voeren, werkte niet. Schoolbesturen hebben de laatste jaren veel aandacht moeten geven aan het doorvoeren van onderwijsvernieuwingen zoals de basisvorming, de tweede fase, het vmbo, en competentiegericht onderwijs. Tegelijkertijd moest het huishoudboekje kloppend blijven, óók bij de invoering van de lumpsum-financiering. Voor personeelsbeleid bleef weinig ruimte over. Bovendien worden schoolbesturen daarover niet ter verantwoording geroepen. De Onderwijsinspectie controleert de onderwijskwaliteit, de accountant controleert de cijfers. Niet vreemd dus dat schoolbesturen niet de beoogde aandacht hebben voor goed personeelsbeleid.'

U HEBT HET TOT NU TOE VOORAL OVER DE AANTALLEN. IS DE KWALITEIT VAN DOCENTEN EIGENLIJK NIET EEN EVEN GROOT PROBLEEM ALS DE KWANTITEIT; IS HET NIVEAU VAN BIJVOORBEELD PABO'S EN LERARENOPLEIDING OVER DE JAREN NIET HARD ACHTERUIT GEGAAN?

'De kwaliteit van docenten is inderdaad een probleem. In een stad als Rotterdam is 40 procent van de vmbo-docenten eigenlijk niet bevoegd. Maar ik denk dat dit niet aan de opleidingen ligt. Zelf accrediteer ik al jaren pabo's. De kwaliteit daarvan is constant. Het grote probleem zijn de opleidingskansen en de enorme mogelijkheden die de arbeidsmarkt op dit moment biedt. Het is niet zozeer dat het onderwijs minder aantrekkelijk is geworden; andere carrièrepaden zijn veel interessanter geworden. Zie het zo: in de jaren vijftig was de kweekschool voor veel vrouwen het hoogst haalbare; dus stroomden veel (over)getalenteerde vrouwen het onderwijs in. Tegenwoordig kunnen ambitieuze en intelligente vrouwen – en ook mannen – elke opleiding volgen en overal aan de slag gaan. Grote bedrijven verdringen zich rond dat soort mensen. Zelfs voor gelijkwaardig werk bieden zij 20 procent meer salaris. Dat is zonde; van alle remedies die worden gegeven voor het verbeteren van de kwaliteit van het onderwijs is meer-hoog-opgeleide-docenten-voor-de-klas de enige die wetenschappelijk bewoont werkt. Zelfs van het verkleinen van klassen is nooit aangetoond dat dit toegevoegde waarde heeft.'

MAAR OOK HET OPLEIDINGSNIVEAU IS TOCH GEEN HEILIGE GRAAL; OP EEN VMBO HOEF JE, NEEM IK AAN, NIET DE KNAPSTE KOPPEN VOOR DE KLAS TE ZETTEN?

'Dat is dus een misverstand. Hoe moeilijker de leerlingen, hoe beter de docent moet zijn. Je moet heel wat in je bagage hebben om juist minder getalenteerde en vaak ook minder geïnteresseerde kinderen kennis en vaardigheden bij te brengen. Juist daar zouden we onze beste mensen op moeten zetten. Helemaal omdat we in vergelijking met de jaren vijftig tegenwoordig veel meer van docenten vragen. Tel maar mee. In een klas zitten tegenwoordig leerlingen van veel verschillende culturen en etniciteiten, zeker op het vmbo. Zij moeten niet meer alleen kennis verwerven maar ook vaardigheden aanleren. Ouders stellen veel meer eisen omdat het de opvoeding van hun vaak enige kind betreft en

lopen daarvoor meteen de klas in en spreken de docent aan. Eerst vragen om een afspraak met de schooldirecteur is er niet meer bij. Tot slot is het onderwijs, door het afbrokkelen van sociale verbanden als vereniging en kerk, de laatste institutie voor sociale en maatschappelijke vorming. Hoe vaak wordt in de politiek niet geroepen dat het onderwijs dat probleem maar moet oplossen? Of het nu het voeren van fietsverlichting betreft of het duurzaam omgaan met energie en klimaat. Kortom, we eisen steeds meer van onze docenten.'

HOE GAAN WE DIT ALLES OPLOSSEN?

'In het verleden hebben we de oplossing voor dit probleem gezocht bij schoolbesturen, niet bij docenten. Dat willen we nu wel doen en daarvoor is het nodig het lerarenvak interessanter te maken én de school te professionaliseren. Voor dat eerste is meer nodig dan het verhogen van de salarissen; het docentschap moet ook weer een vak worden waarin mensen groeien, zich professioneel kunnen ontwikkelen. Daarvoor is het nodig dat scholen meer budget krijgen voor opleiding en onderzoek. Daarnaast moeten leraren, net zoals advocaten en artsen, een eigen beroepsorganisatie krijgen. Een beter georganiseerd docentencorps kun je namelijk meer pedagogische vrijheid geven. Vrijheid binnen professionele grenzen. Want met vrijheid komt ook verantwoording. Net zoals een advocaat of arts dat aan zijn vakgenoten aflegt, moet er ook een vorm van collegiaal toezicht voor de docenten komen. Het is tijd voor horizontale verantwoording. Een leraren-corps dat sterker in zijn schoenen staat, kan bovendien van schoolbesturen beter personeelsbeleid eisen.'

METEEN EEN OPLOSSING VOOR HET OVERMANAGED ZIJN VAN HET ONDERWIJS?

'Nee, begrijp met niet verkeerd. Het onderwijs is een complexe sector. Zoals ik al zei, gaat het óók om het professionaliseren van de school. Goed management is absoluut noodzakelijk. Als op een school de onderwijskwaliteit te wensen overlaat, ligt dat meestal aan falend management. Wel moeten we dit management de kans geven aan die zaken toe te komen die echt belangrijk zijn. Nu komen er vanuit Den Haag nog te veel eisen en onvoldoende gedragen onderwijsvernieuwingen op schoolbesturen af. Dat moet anders. Stel scholen alleen verplicht een kerncurriculum te voeren. Bijvoorbeeld rekenen en taal voor de basisscholen. Laat de school de rest

van het onderwijs naar eigen inzicht invullen. Op die manier kunnen scholen hun aanbod afstemmen op hun eigen onderwijsvisie en de behoeftes die zij zien in de gemeenschap waarbinnen ze actief zijn.'

DENKT U DAT DE POLITIEK DEZE AANBEVELINGEN TER HARTE ZAL NEMEN?
'Dit zijn lange termijninvesteringen die veel geld kosten. Bovendien is de problematiek complex en kent vele spelers; een oplossing is dan ook niet eenvoudig maakbaar. Alleen als we alle relevante spelers – van minister tot leraar – voor de hier geschetste aanpak winnen, kunnen we stappen zetten naar een structurele oplossing. Dan moeten we echter niet één persoon als verantwoordelijke aanwijzen – alhoewel de Minister van onderwijs met zijn 29 miljard euro aan rijksuitgaven natuurlijk wel de grootste verantwoordelijkheid heeft. Meerdere

ministers moeten betrokken zijn. En ook de maatschappij mag zijn verantwoordelijkheid nemen. In onderzoeken geeft iedereen aan onderwijs zeer belangrijk te vinden. Maar slechts weinig mensen zijn bereid er meer belasting voor te betalen, of zelf in het onderwijs te gaan werken. Willen we dáár verandering in brengen dan moet iedereen die onderwijs aan het hart gaat, zo vaak als het kan de boodschap uitdragen hoe belangrijk onderwijs voor ons allen is. Want ons onderwijs kán goed zijn. Mits we ervoor zorgen dat de taken van de school te doen zijn, en we ruimte creëren voor de vakmatige ontplooiing van leerkrachten.'

LEERKRACHT!

"LeerKracht!" is de titel van het eindrapport van de tijdelijke Commissie Leraren onder voorzitterschap van SER-voorzitter Rinnooy Kan. Professor Marc Vermeulen was een van de leden van deze commissie. Het rapport onderzoekt het dubbele lerarenprobleem: 'een dramatisch kwantitatief tekort aan kwalitatief goede leraren'.

De commissie kiest de leraar als focus, en doet drie samenhangende aanbevelingen om het leraarschap structureel te versterken:

- 1. EEN BETERE BELONING
Het verhogen van leraarsalarissen, afhankelijk van hun opleidingsniveau en hun functioneren. Extra beloning is mogelijk in specifieke regio's, bij tekortvakken en bij probleemleerlingen.
- 2. EEN STERKER BEROEP
Een Beroepsgroep Leraren voor belangenbehartiging en kwaliteitsbevordering. Opleidingsniveau, lesbevoegdheid en werkervaring van leraren worden belangrijker, evenals het onderhouden van deskundigheid. Zowel kwaliteit als rendement van de lerarenopleiding moeten worden verbeterd.
- 3. EEN PROFESSIONELERE SCHOOL
Onderwijswerkgevers gaan resultaatverplichtingen aan voor personeelsbeleid, betrokkenheid van leraren en afstemming met de omgeving. Schoolbesturen bewaken de benutting van functie- en beloningsdifferentiatie en het streven naar een hoger kwalificatieniveau. De schoolleiding betreft leraren bij organisatieverbetering en besluitvorming. En de leraar zelf krijgt meer ruimte voor de inrichting van zijn taken. Vanwege de urgente problematiek formuleert de commissie ook crisismaatregelen, gericht op het vergroten van de instroom van geschikte nieuwe leraren, verruimen van de inzet van de zittende leraren en verbeteren van de organisatie van het onderwijsproces.

WILLEM-JAN VAN ELK OVER LEERKRACHT!

'LeerKracht!' geeft een goed gebalanceerd advies, dat in het veld overwegend positief is ontvangen. Volgens velen is de belangrijkste verdienste van het rapport dat het lerarentekort nu prominent op de agenda staat.

Toch had LeerKracht! aan één belangrijke oplossingsrichting meer nadruk mogen geven, namelijk productiviteitsverbetering. Onderwijs is een arbeidsintensief proces, en alleen blijvend marktconform te belonen als gezocht wordt naar het verbeteren van de productiviteit. Het rapport noemt de mogelijkheid om het onderwijs anders te organiseren, bijvoorbeeld door een andere logistiek van het onderwijsproces of de inzet van ICT in het leerproces. Diverse scholen laten zien dat dit op korte termijn kan bijdragen aan vermindering van het lerarentekort, met behoud van kwaliteit. Het rapport werkt deze oplossingsrichting helaas maar beperkt uit; tot aanbevelingen leidt het niet. Wezenlijke belemmeringen schoppen het niet verder dan een voetnoot: "wetgeving die creatieve oplossingen rondom de inzet van leraren en het gebruik van ICT belemmert (bijvoorbeeld de regelgeving rondom onderwijstijd) moet in dit kader opnieuw worden bekeken".

Dit is vooral jammer omdat de discussie over onderwijsinnovaties veelal erg ongenueanceerd wordt gevoerd, getuige bijvoorbeeld het debat over het Nieuwe Leren. Het valt te hopen dat het Parlementair Onderzoek Onderwijs vernieuwingen niet leidt tot een rem op vernieuwing, maar daadwerkelijk zicht zal geven op de condities waaronder het onderwijs op een verantwoorde wijze kan worden vernieuwd. Ook dat zal bijdragen aan het bestrijden van het lerarentekort.'

vka

Willem-Jan van Elk



expertise

- sourcing van IT
- alles internet
- everything internet
- e-government
- IT governance
- auditing
- enterprise architecture
- business technology strategy
- enterprise portfolio management
- identity management
- security en privacy
- informatie management
- inzet ICT in onderwijs

Willem-Jan van Elk is partner en principal consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. Zijn adviesgebieden zijn informatie-management en ICT in het onderwijs. Hij is redactielid van het Tijdschrift voor Informatie en Management en lid van de raad van advies van het executive programma Master of IT Management van de TU Delft.

expertise

sourcing van IT
alles internet
everything internet
e-government
IT governance
auditing
enterprise architecture
business technology strategy
enterprise portfolio management
identity management
security en privacy
informatie management
inzet ICT in onderwijs

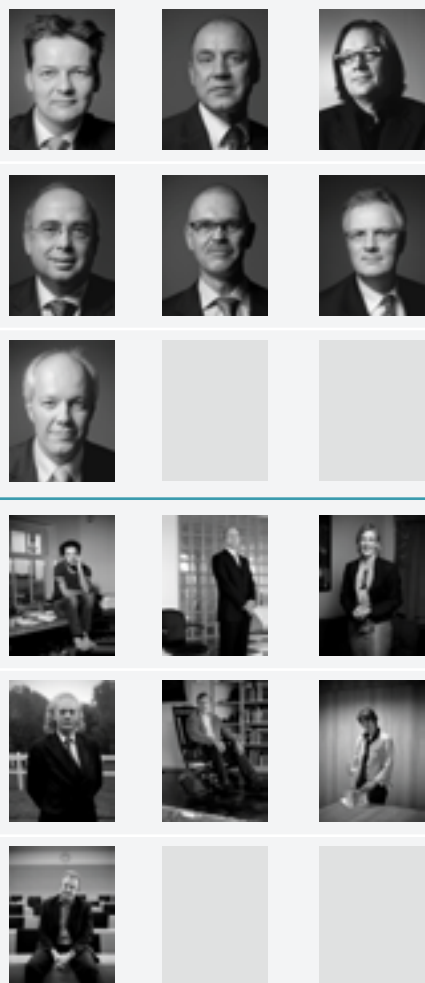
info

X: 22, 000 mm
Y: 131, 954 mm
D:

historie

W: 55, 253 mm
H: 44, 489 mm
△

14 personen
34 vragen
5 stellingen
1 duo-interview
10614 woorden
1604 regels
56 afbrekingen
14 afbeeldingen
56 infographics

portretten**woorden**

verantwoordingsmechanisme
investeringshorizon
arbeidproductiviteit
outsourcing (8x)
Innovatieplatform
targetsector
kenniseconomie
hightech cultuur
exacte wetenschappen
verzorgingsstaat
netwerken
Huis van Thorbecke
incidentenpolitiek
beleidsbepaling
beleidsuitvoering
programmaministers
doorzettingsmacht
kostenefficiënter
flexibiliteit
outsourcing
correctiemechanismen
operational excellence
golfbewegingen
IT-trajecten
overheids-IT
IT-infrastructuur
applicatielandschap
eilandautomatisering
Belastingdienst
UWV
Wet Walvis
infrastructuur
kostenreductie
stratenplan
NORA
digitalerijksbouwmeester
IT-projecten
P-Direct
IT-veranderingen
complexiteitsreductieprogramma
IT-leveranciers
IT-operatie
elektronische overheid
mandateringstructuur
persoonlijke levenssfeer
criminaliteit

woorden

WBP
individuele gegevens
Big Brother Award
Bits of Freedom
CBP
e-government projecten
handel in marketingdata
kosten-batenanalyse
Burger Servicenummer
Electronisch Kind Dossier
privacy gevoelig
lerarentekort
HOS-regeling
demografische prop
schoolontwikkeling
lumpsum-financiering
onderwijskwaliteit
opleidingsniveau
docentschap
onderwijs vernieuwingen
LeerKracht!
productiviteitsverbetering

cv

Bas Haring	pag. 07
Chris Verhoef	pag. 12
Lorike Hagdorn	pag. 19
Ronald Paans	pag. 22
Daan Rijsenbrij	pag. 27
Corien Prins	pag. 34
Marc Vermeulen	pag. 38

cv

Guus Delen	pag. 15
Hans Pronk	pag. 19
René Matthijsse	pag. 25
Jaap Schekkerman	pag. 28
René van den Assem	pag. 35
Willem-Jan van Elk	pag. 41

COLOFON**UITGEVER**

Verdonck, Klooster & Associates, Zoetermeer

PROJECTLEIDING EN HOOFDREDACTIE

Marion van Oeveren

REDACTIONELE BIJDRAGEN VAN

Peter de Weerd, De Weerd Alignment, Amsterdam

FOTOGRAFIE

Ilya van Marle Photography, Den Haag

CONCEPT EN VORMGEVING

Barlock, Den Haag / Gent

DRUKWERK

Veenman Drukkers, Rotterdam

OPLAGE

1.500 exemplaren

REDACTIEADRES

Verdonck, Klooster & Associates

Postbus 7360 2701 AJ Zoetermeer

Baron de Coubertinlaan 1 2719 EN Zoetermeer

e-mail themaboek@vka.nl

website www.vka.nl

telefoon 079 3681000

fax 079 368 1001

TWEDE JAARGANG NUMMER 4, DECEMBER 2007

Dit is de vierde van een reeks thematische uitgaven van Verdonck, Klooster & Associates.

Verdonck, Klooster & Associates is een onafhankelijk adviesbureau met ruime 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.

Overname van tekst toegestaan na melding aan Verdonck, Klooster & Associates en met bronvermelding.

VERDONCK, KLOOSTER & ASSOCIATES

POSTBUS 7360 2701 AJ ZOETERMEER

WWW.VKA.NL INFO@VKA.NL TEL 079 368 10 00 FAX 079 368 10 01

DECEMBER 2007