

VELDWIJK

Mayday, Mayday, BD

Ik wil in deze column een lans breken voor een organisatie die door ICT falen extreem negatief in het nieuws staat. Grote kans dat u meteen weet op wie ik doel: onze Belastingdienst. De BD is hoofdrolspeler in een datadrama zonder precedent dat luistert naar de naam Walvis. Data zijn zoek, burgers moeten wachten op toeslagen en teruggaven en bedrijven mogen gegevens opnieuw aanleveren. Dat alles overkomt een organisatie die niet lang geleden een behoorlijk goed imago had, ook op ICT gebied. Het kan verkeren.

Mijn ervaring met de BD als ICT bedrijf is alleen indirect. Werkend voor een 'ketenpartner' van de BD aan een systeem-koppeling kregen we inzicht in hoe de BD systemen zijn opgezet. Dat viel ons nogal tegen: *stovepipes-in-het-kwadraat*. Applicatie-architectuur bij de BD kwam – komt? – neer op één systeem per soort belasting. Dat is *stovepipe* automatisering en vinden we tegenwoordig héél erg ouderwets. Daar overheen bestaat een praktijk om systemen elk jaar te kopiëren en marginaal aan te passen, vandaar het kwadraat. Ik kan niet beschrijven wat voor indruk de BD automatisering achterliet op ons architectentypes. De meest vleiende kwalificatie die ik me herinner was "jurassic park". Iemand riep gevat dat een organisatie met zoveel databases duidelijk geen verstand van data kon hebben. Wij vonden de BD, kortom, een ICT ballentent en dat in een tijd dat de BD nog veel ICT status had te verliezen. Wat zagen wij het toch goed.

Niet dus! De BD deed het uitstekend. In een tijd waarin PowerPoint het belangrijkste ontwikkelhulpmiddel dreigt te worden, een tijd waarin performance-ellende weer terug is van weggeweest, in zo'n tijd is er een bedrijf dat op grote schaal doet aan software-hergebruik en waarin ICT'ers echte systemen bouwen waar elders abstracties worden ontworpen. En het resultaat was er naar, althans tot voor kort.

Hoe komt het dan dat het BD vliegtuigje in een klassieke *vrille* neer lijkt te storten? Mismanagement? Zou kunnen, maar dan moet het wel abrupt en grootschalig zijn? Extreme en onbeheersbare complexiteit? Dat is in essentie de analyse van de verantwoordelijke staatssecretaris De Jager. Ik deel diens analyse niet. Mijn inschatting is dat die extreme en onbeheersbare complexiteit vast wel reëel is, maar dat dit geldt voor veel grote, informatie-intensieve organisaties. Sterker, het managen van extreme en onbeheersbare complexiteit is in dergelijke organisaties, de BD inclusief, een specialisme. Een teruglopende ICT productiviteit en kwaliteit is daarbij normaal, een grootschalige ICT crisis is dat niet.

Waar zit het probleem dan wel? Mijn antwoord op die vraag is een verwijzing naar mijn vroegere verkeerde beoordeling van de BD en naar de term 'jurassic park'. Tot voor een paar jaar bevond de BD zich in een bijzondere omgeving, een omgeving waarbij de gekwadraterde stovepipes een heel praktische oplossing waren. De kerntaak van de BD was het heffen van allerlei losse belastingen over losse jaren. Als 95 procent van de informatievoorziening betrekking heeft op één belasting in één jaar, wat is er dan mis met de ICT praktijk van de BD? Mijn antwoord op die vraag luidt "5 procent" en dat is heel weinig. Een klein beetje CRM en een snuffe datawarehousing zijn voldoende om redelijk efficiënt en heel effectief te opereren. Automatisering in zo'n bedrijf is saai maar relatief beheersbaar. De slogan van de belasting, "leuker kunnen we het niet maken, wel makkelijker" heeft bij nader inzien vooral betrekking op de automatisering van de BD.

En toen veranderde de omgeving. Dinosaurussen bleken niet bestand tegen komeetinslagen. Reuzenlibellen konden alleen bestaan bij 35 procent zuurstof. En onze BD kon niet ongewijzigd door in een externe omgeving die radicaal aan het veranderen is. In korte tijd is besloten dat de BD echte gegevensbanken, basisregistraties moet gaan opzetten en beheren. Stel je voor: gegevens eenmalig vergaren en voor allerlei doeleinden gebruiken en zomaar aan andere organisaties geven! Tegelijk wordt de BD een *excassoloket* voor allerlei toeslagen: kinderen, huren, zorg, enzovoort. Misschien is excasso gelijk aan incasso met een minteken ervoor, maar de achterliggende back-office ziet er heel anders uit: vooral veel meer geïntegreerd met allerlei exotische inkomensadministraties. Ziehier mijn verklaring voor de problemen van de BD. Je kunt niet ongestraft de omgeving waarin een organisatie opereert radicaal veranderen; zeker niet waar dat de ICT raakt. En precies dat heeft de politiek gedaan. Private bedrijven krijgen meestal de tijd om zich aan te passen – de concurrentie heeft immers dezelfde problemen. Publieke organisaties krijgen die kans vaak niet. De politiek heeft zoveel haast dat een succesvolle organisatie in een paar jaar kan veranderen in een fossiel. Ziedaar de tragiek van de BD en uiteindelijk ook van goede bedoelingen van politici. Je begint als de jager en eindigt als aangeschoten wild. Het is te hopen dat het roer nog om kan zonder al te grote schade voor de BV Nederland en dat de BD mag evolueren tot een database-organisatie.

Dr. R.J. Veldwijk (rene.veldwijk@faapartners.com) is partner bij FAA Partners, een onderdeel van de Ockham Groep.