

Zelden is een softwareontwikkelproject op tijd af tegen de geraamde kosten en met de gewenste functionaliteit, maar soms gaat het wel heel erg mis. Het UWV-WIA-project lijkt een voorlopig Nederlands dieptepunt op dit gebied: nadat er tweeënhal jaar en 87 miljoen euro in was geïnvesteerd, werd de stekker uit het project getrokken. Aanleiding voor Software Release Magazine om met een aantal deskundigen om de tafel te gaan zitten. Is het überhaupt mogelijk om dit soort mislukkingen te voorkomen?

Ronde Tafel UWV-WIA-project

Hoe voorkomen we dat grote ICT-projecten mislukken?

De aanleiding voor dit gesprek zal niemand onbekend zijn: het UWV-WIA fiasco. 96% van de code blijkt bovendien niet herbruikbaar. J.C. Bloem sluit het gedicht 'De Gelatene' af met de constatering: 'En dan: 't had zoveel erger kunnen zijn.' Mijn vraag: had het wel zoveel erger kunnen zijn en heeft één van de aanwezigen dit verwacht?. Roept het verbazing op?

Rustenburg: "Als je bij een project van een dergelijke omvang ervan uitgaat dat

je op het moment dat je het minst afweet van een project de volledige planning en het volledige traject kunt inschatten voor een dergelijke lengte. Als je dan ook verwacht dat je het gewoon volgens plan kunt uitvoeren, dan ga ja ervan uit dat softwareontwikkeling een voorspelbaar proces is. We weten dat dat niet zo is, dus de uitkomst verrast me niet. Wat me wel blijft verbazen is dat dit soort aannames gemaakt zijn."

Deelnemers

Eelco Rustenburg, business unit manager van Xebia Software Development, verantwoordelijk voor alle projecten met name op het gebied van Java en Agile. Xebia doet alleen Agile gedistribueerde projecten.

Mary Beijleveld, werkt sinds 1 oktober bij Approach Alliance, een bedrijf gespecialiseerd in automatiseringsvraagstukken dat zich vooral richt op architectuurdiensten, met de nadruk op SOA, BPM, consultancy en BI. Daarvoor was zij werkzaam bij het UWV en verbonden aan het WIA-project.

Michel Vogler, directeur van CrossmarX. CrossmarX, heeft een tool ontwikkeld waarmee softwareontwikkeling gemakkelijker en sneller gemaakt wordt. Daarmee heeft het bedrijf drie keer achter elkaar de RAD Race gewonnen. De tool wordt ook al vele jaren in allerlei projecten ingezet.

Ron Tolido, CTO Cap Gemini Continental Europe and Asia Pacific. Zijn werk heeft naar eigen zeggen een sterke externe dimensie in het uitdragen van technologievisie en beleid, maar hij is ook vaak betrokken bij het winnen en achteraf analyseren van grote deals.



De deelnemers van het panel in gesprek

Met andere woorden: uitgaande van veranderende requirements is zo'n vooraf gepland project van die grootte geen haalbare kaart?

Rustenburch: "Ja, als je het erover gaat hebben kun je eigenlijk van te voren zeggen: we weten dat requirements gaan veranderen, zeker als je een project van meer dan een jaar aangaat, en we hebben van tevoren de juiste inzichten nog niet. Je leert tijdens het traject en je hoopt dat je lering ook gebruik wordt om beter beslissingen en keuzes te maken naarmate je het proces aan het uitvoeren bent. Eigenlijk wil je dus een soort empirisch proces creëren naarmate je naar die resultaten toe werkt."

Toldido: "Dat is helemaal waar en tegelijkertijd is het heel naïef om te denken dat je in zo'n overheidssituatie zo'n continuüm kunt creëren, want dat is het grote probleem. De bereidheid en het vermogen op het gebied van leiderschap en governance en de betrokkenheid van alle sleutelspelers daarin maken het tenslotte bijna onmogelijk om die agility in te bouwen in zo'n situatie, want we kennen die organisaties. Het is al moeilijk genoeg om tot zo'n contract te komen,

denk ik, want de echte grote spelers zijn niet de softwaremensen of de bouwers, maar zijn achtereenvolgens hoofd inkoop en de juristen. Daarbinnen wordt de boel zo dichtgetimmerd, *fixed price* en *fixed time* bij voorkeur. Je zou inderdaad een dynamiek willen creëren waarbinnen je dingen kunt aanpassen. We weten inderdaad niet genoeg aan het begin, zeker aan de overheidskant is dat ook moeilijk, maar het is bijna naïef om te denken dat je dat dan gedurende het project voor elkaar zou kunnen krijgen. Niet in deze setting."

Vogler: "Maar het is ook naïef om te denken dat je met een contract vooraf tot een succesvol resultaat kunt komen."

Toldido: "Nee, natuurlijk, maar dat is wel bijna altijd het uitgangspunt. Het is onvoorstelbaar, maar er wordt ongelooflijk op prijs ingekocht. Dat is bij dit project ook zo geweest. Zo scherp, denk ik persoonlijk, dat de aannemer ervan uiteindelijk zover over die grens heen is getrokken wat prijs betreft, dat de kwaliteit in het geding kwam."

Rustenburch: "Er zijn wel uitgangspunten om ook in een lang project een bepaalde *fixed price* engagement aan te gaan en

toch die agility in je project te creëren. Het meten en het transparant maken van je resultaat is ook bij een *fixed price*-situatie de manier om ervoor te zorgen dat je niet bij tachtig procent van de doorlooptijd erachter komt dat het gaat falen, of pas achteraf. Je gaat na zes weken al constateren dat het niet haalbaar is."

Beijleveld: "Maar je kon het project niet killen. Er was geen businesscase voor WIA, er was een wetwijziging en die moest gewoon doorgevoerd worden. De realiteit was dat op 1 januari 2006 de WIA uitgevoerd moest worden. Daar kon je geen businesscase voor schrijven, je moest gewoon zorgen dat het voor elkaar kwam."

Rustenburch: "Je kunt het project misschien niet killen, maar je kunt wel actie ondernemen en gesprekken aangaan."

Beijleveld: "Je kunt kijken of je de requirements kunt aanpassen of prioriseren. Daar ben ik het helemaal mee eens."

Vogler: "Werkt dat iteratieve model dan niet bij de overheid?"

Beijleveld: "Dit model heeft vooral betrekking op het bouwen van software. Maar daar gaat nog een hele periode aan vooraf, voordat je je budget enzovoorts krijgt.

Hier was er dus geen businesscase en wat gebeurt er dan? Dan wordt er architectuur gemaakt en er wordt een Europese aanbesteding gedaan en daarin wordt dan te weinig aandacht aan andere eisen dan de prijs geschonken. Die start is gewoon niet goed geweest en ik denk ook dat UWV haar requirements of de kwaliteitsnormen verkeerd heeft gelegd. Het zwaartepunt lag bij de prijs en niet bij de dingen die je zou moeten wegen om te zien of een leverancier goede software gaat leveren. De leverancier zet dan laag, heel laag, in en alles wat er dan bijkomt, is meerwerk. Wanneer je de kwaliteit die je moet hebben niet vastlegt, slaat dat in je gezicht terug.”

Tolido: “Je creëert dan ook een atmosfeer tussen leverancier en opdrachtgever waarbij je per definitie al in een vechtmodus staat. Hoe je het ook wendt of keert ga je op je *additional*s je meerwerk managen, want alles wat geen meerwerk is, was alleen maar opgenomen om je prijs zo scherp mogelijk te krijgen. Ik heb gelukkig ook heel wat succesvolle grote projecten – ook in de overheids sfeer – gezien, maar dat was altijd veel meer vanuit een partnership. Daarbij specificeer je niet naar prijs, maar gooi je allebei je vaardigheden in de strijd. Een heel mooi voorbeeld is de belastingdienst in het VK. Daar is letterlijk een joint venture voor bijna het totale IT-programma gecreëerd. Dan zou je kunnen zeggen dat kost iets meer geld, maar uiteindelijk is het resultaat veel beter.”

Beijleveld: “Uiteindelijk is het *penny wise, pound foolish*, want dat uiteindelijke enorme bedrag heeft echt niet in het contract gestaan. De kosten van het bouwen van de software maken ook maar een heel klein deel van die 87 miljoen uit.”

Vogler: “Er is ook een sfeer ontstaan bij dit soort organisaties, dat het schrijven van een volledig requirements-document het hoofddoel is.”

Beijleveld: “Ja maar dat vraagt de leverancier uiteindelijk ook.”

Vogler: “Als het zo scherp moet, dan zal het ook belangrijk zijn. Maar we vergeten dat het resultaat moet zijn dat je een systeem oplevert dat het doet.”

Rustenburg: “Zijn we als leveranciers zo wars van risico's dat we zeggen: 'die requirements gaan veranderen en dat moeten we dichtspijkeren, voordat we kunnen beginnen?' Er zijn natuurlijk ook modellen denkbaar waarbij je alleen op hoofdlijnen bepaalde schattingen gaat doen. Ik heb de ervaring dat ik dat aankan. Dan wordt het

De vraag is hoe groot je zo'n traject moet maken, zodat je de risico's wel binnen de perken houdt

natuurlijk wel de vraag hoe groot je zo'n traject moet maken, zodat je die risico's wel binnen de perken houdt. Een project van een jaar eist natuurlijk wel dat je op heel globale requirements dat soort aannames moet doen. Dat betekent dat de inschattingsfout die je gaat maken enorm gaat toenemen.”

Tolido: “En dan nog veronderstel je een cultuur van wederzijds vertrouwen en partnership en dat is fundamenteel.”

Rustenburg: “In feite zie je natuurlijk dat als je elke twee weken kwalitatief goede resultaten oplevert die vertrouwensrelatie automatisch gaat ontstaan. Je kunt dus ook zeggen: 'ik ga het vertrouwen niet van tevoren afdwingen in een contract, maar ik ga het vertrouwen creëren.’”

Opknippen

Tolido: “Maar het moet je ook gegund worden. Zo gauw je een politiek geladen context krijgt, die ook te omvangrijk wordt daarvoor, dan moet je wel van heel goede huize komen om daar nog doorheen te breken.”

Vogler: “Maar is niet ieder project zo op te splitsen dat het niet te omvangrijk wordt?”

Beijleveld: “Vertrouwen en dat partnership is wel op een klein stukje van zo'n heel grote organisatie te creëren.”

Tolido: “Maar dan werkt het ook. Maar we zijn binnen de overheid heel goed in het creëren van veel te grote projecten. Als je kijkt naar ons lijstje van grote projecten waar we mee bezig zijn, dan kun je rustig zeggen dat het overgrote deel daarvan in de overheids sfeer zit.”

Vogler: “Daarom willen jullie het waarschijnlijk ook niet opknippen.”

Tolido: “Nee, misschien heb je ook daar weer een partnershiprelatie nodig. Hoewel je van het WIA-project ook kunt zeggen: 'het is ook een heel stuk regelgeving, dat gewoon moet worden doorgevoerd'. Daar kun je niet omheen, dat is een gigantische brok.”

Rustenburg: “Er is altijd een manier waarop je kunt zeggen: 'hoe kunnen we

dit nu verstandig opknippen?’ Ik zie daar ook wel een verantwoordelijkheid voor de software-industrie, want er zijn ook partijen die zeggen: 'ik wil juist wel die hele deal en dan ga ik kijken hoe ik het contract en zo ga managen om te zorgen dat ik daar goed uitkom.’”

Tolido: “Kijk er zijn zelden bedrijven – helaas – die roepen: 'als het zo moet dan doe ik het niet, bekijk het maar'. Ik heb wel een paar geweldige projecten gezien, ook in de semi-overheids sfeer trouwens, waarbij inderdaad een projectmanager opstond die zei: 'ik doe het dus gewoon niet'. Dat was ook een reden om een project te bekijken en te herzien en op een andere leest verder te gaan. Maar dat moet je wel durven. Misschien zouden we dat vaker moeten roepen. Maar goed, dan zijn er altijd wel een paar die het niet roepen en die duiken diep onder de prijs. Dan heb je een heel ander soort relatie gecreëerd, *peny wise, pound foolish*, dat is het wel natuurlijk.”

Maar worden die grote projecten niet een beetje opgedrongen door de Europese aanbestedingsregels omdat je anders voortdurend met aanbestedingen in de weer bent?

Tolido: “Dan zou je dus inderdaad veel meer in de vorm van een partnership moeten aanbesteden. Daar geloof ik dan wel in.”

Beijleveld: “Het is wel zo dat er in die Europese aanbestedingswetgeving best wel ruimte zit, maar die wordt dan niet genomen. Dat vraagt dan een heel ander vakmanschap en kunde van zo'n inkoopafdeling. De scope is dan heel anders dan bij een juridisch-mathematisch en op financiën gerichte aanbesteding. Je hebt ook een goede backup nodig en je moet weten wat de business nodig heeft. Als het zo'n groot project is met al die ambities die eraan vast hangen, wat heb je dan in handen? Alleen dat spreadsheet waar je op kunt uitrekenen wat het je gaat kosten en alle andere dingen vallen daar helaas bij in het niet.”

Tolido: “Laat staan als de afdeling juridische zaken zich er nog mee gaat bemoeien. Dat komt er ook nog bij.”

Vogler: “Ja, maar het is zo zonde, want we weten allemaal dat er een gebrek aan kennis is aan de kant van de opdrachtgever. En we weten ook dat we als gevolg daarvan gedurende het traject heel veel gaan leren en toch zeggen we van te voren: ‘we kunnen er niets mee doen, met dat voortschrijdend inzicht.’ Het is zo zonde dat we dat niet in het project meenemen. In de praktijk betekent dat gewoon incrementeel werken.”

Tolido: “En incrementeel werken veronderstelt ook extreem goede mensen, ook aan de kant van de opdrachtgever. Dat is geen kinderachtig requirement. Dat klinkt uit mijn mond wat gek, maar er zitten natuurlijk heel veel externen, ook zelfstandige externen, en die worden in dit beslissingsproces naar voren geschoven. Dat is niet een goede basis om in een iteratief project met inachtneming van het gedeelde doel steeds verder te komen. Dat is een heel moeilijk traject.”

Rustenburg: “Als je een traject bekijkt, je hebt een duidelijke missie of je nu intern of extern bent, en je gaat er samen voor, dan kun je je wel gaan ontwikkelen in die richting dat je van het resultaat leert.”

Tolido: “Dat vind ik nogal wat.”

Vogler: “Maar je hebt geen alternatief. We kunnen wel zeggen: ‘het onderwijs moet beter’, maar we moeten roeien met de riemen die we hebben en de mensen die bij de opdrachtgever zitten. Daar moet je het gewoon mee doen en je moet ze ook de kans geven om ze in het project in hun rol te laten groeien.”

Rustenburg: “Maar ik denk dat die kwaliteiten er echt wel zijn op dat niveau. Natuurlijk, als er heel erg wordt gewerkt binnen kaders als ‘jouw taak is dit en we kijken niet naar het project’ dan hebben mensen ook heel erg de neiging om zich alleen binnen een heel beperkt gebied te gaan bewegen.”

Leiderschap

Tolido: “Het is natuurlijk ook simpel. Uiteindelijk gaat het ook over bezielend leiderschap. En die projecten die ik binnen de overheid zie die wel succesvol zijn, daar zitten soms ook heel duidelijk zichtbare mobiliserende leiders op. Die hebben een direct lijntje naar de staatssecretaris bijvoorbeeld en laten gewoon niet met zich spotten. Die weten over-

We moeten roeien met de riemen die we hebben en de mensen die bij de opdrachtgever zitten

duidelijk het doel. Ze weten het over te brengen, extern of intern, en dan gaat hij voorwaarts. Dus soms is het ook gewoon: wie neemt er hier het echte leiderschap en wie is hier ook echt equipped om dat leiderschap te nemen. Dan kun je mensen bezielen en motiveren en duidelijk maken dat ze zich in dienst van het totaal moeten stellen in plaats van allemaal individuele agendaatjes na te jagen. Dan heb je een klimaat gecreëerd om dit lerend te doen.”

Rustenburg: “Je ziet dat de overheid natuurlijk ook georganiseerd is op een manier die redelijk hiërarchisch is. Op het moment dat je zegt: ‘we willen eigenlijk dat de teams een soort gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen’, dan loop je heel snel tegen dat soort grenzen aan die door de structuur van de organisatie ontstaan. Dat zijn requirements die door de organisatie worden opgelegd, die zo’n proces van samen naar een bepaald doel werken natuurlijk ontzettend ingewikkeld maken. Wij hebben bij projecten wel testers uit de organisatie gehaald en bij ons op kantoor neergezet, zodat ze in een andere organisatiecultuur hun werk moeten gaan doen. Dat betekent dat ze ineens heel anders gaan kijken naar de manier van samenwerken.”

Tolido: “Het zijn inderdaad dit soort randvoorwaarden aan een traject, de culturele aspecten ervan, de governance-aspecten, het creëren van een platform van vertrouwen, die waarschijnlijk het belangrijkste zijn. Veel bepalender zijn dan de dingen die je nogal eens hoort zoals ‘we moeten formeler specificeren, andere softwareontwikkelmethodes gebruiken’. Misschien is dat wel zo maar het zit niet in de methodes zelf of in de tools die je gebruikt of in de aanpak, maar is het toch het platform eromheen. De mensen die erin zitten, de organisatiestructuur.”

Rustenburg: “Een stukje focus op de juiste dingen helpt wel. Bij agile is er ook gezegd: ‘wat zijn nu de belangrijkste dingen? Focus je nu eens op werkende software in plaats van op al die documentatie

eromheen’. Natuurlijk is documentatie nodig, en natuurlijk heb je tools nodig om je werk te kunnen doen, maar focus nu eens op die dingen die het verschil maken als je iets aan het doen bent.

Vogler: “Maar het moeilijke daaraan vind ik wel dat je uiteindelijk wel primair op het resultaat moet focussen. Maar hoeveel aandacht moet je nu als opdrachtnemer besteden aan die muurtjes bij die klantorganisaties waar je last van kunt hebben. Eigenlijk wil je focussen op het resultaat. Je wilt gewoon een team bij elkaar hebben en het gaan doen. Je wordt niet betaald om de klanten te helpen opvoeden.”

Rustenburg: “Even los van het contractmodel neem je een projectverantwoordelijkheid en je zegt: ‘we gaan dit resultaat neerzetten en wat daarvoor nodig is, dat ga ik ook aangeven’. Als industrie hebben we nu wel ontdekt hoe software produceren goed werkt. Incrementeel, kleine dingen, crossfunctionele teams, dat zijn effectieve modellen om tot een hoge kwaliteit te komen. Je moet dan ook de verantwoordelijkheid nemen om tegen die klant te zeggen: ‘ik kan dit alleen aannemen, als ik iets aan je muurtjes kan doen.’”

Tolido: “Daar zeg je iets heel fundamenteels. Maar in het gemiddelde aanbestede-



Eelco Rustenburg

dingtraject in dit soort gevallen heb je zoveel inkopers en juridische zaken die om je heen zwermen en zulke enorme belangen. Wanneer je dan discussies wilt gaan beginnen als 'ik wil gewoon een aantal culturele barrières binnen jullie organisatie slechten, anders gaat onze iteratieve aanpak niet werken', dan zeggen ze: 'ga je nu nog goedkoop aanbieden of niet?'"

Rustenburg: "In zo'n geval loop je tegen de juridische afdeling aan. Je ziet wel dat er constructies worden bedacht om de samenwerking met garanties te omkleden. Mocht er een juridisch verschil komen dan wegen alle argumenten waaruit blijkt dat er niet samengewerkt is ineens twee keer zo zwaar."

Tolido: "We hebben ook wel eens met samenwerkingscontracten gewerkt waarbij je letterlijk een collaborative business agreement had. Maar dan moet je wel de juiste cultuur tegenkomen. Soms kun je het doorbreken met leiderschap, ook bij de overheid. Zo nu en dan staat er wel eens iemand op, ook in overheidskringen, die dat durft en kan. Maar heel vaak natuurlijk niet. Dan kun je het eigendom, wie er nu de juridische eigenaar is van een project, nauwelijks ontdekken. Iedereen doet dan zijn eigen dingetje, zonder zich bewust te zijn van het totaal, en dan merk je dat je tussen de molenstenen vermalen wordt. Voor je het weet, merk je dat je op de laagste prijs aan het bieden bent en dat je daarbij bereid bent heel ver te gaan. Je weet dan van tevoren eigenlijk al dat het een vechtsituatie wordt met alle ellende vandien."

Rustenburg: "Een alternatief is dat je gewoon zegt: 'ik ga op een agile manier

werken op hoog resultaat en ik ga dat resultaat leveren'. Mocht er dan een probleem ontstaan, dan kun je er altijd over gaan praten aan het begin van het project, want dan ben je in ieder geval vroeg met je probleemconstatering in plaats van laat."

Beijleveld: "Ja dan moet je er heel vroeg bij zijn en als je alleen al een user story hebt van 284 pagina's, dan wordt het wat lastig."

Vogler: "We hebben laatst ook z'n project gehad. We vragen aan die opdrachtgever: 'geef ons eerst even budget om in tien dagen tijd een groot deel van die applicatie te realiseren, en dan komen we er inderdaad achter waar die risico's zitten', en daarna kunnen we fixed price wel de rest doen. Alleen, je moet wel een opdrachtgever hebben die ertoe bereid is die twee dingen op te splitsen."

Tolido: "Het gaat hier natuurlijk om een omvang waar je niets meer van weggeeft."

Don Quichotte

Beijleveld: "Het is groots en meeslepend zoiets. Er is door ons intern een uitvoeringstoets gedaan waarbij je gaat kijken of het te realiseren is. Dan geef je het terug aan de minister en zeg je 1 januari 2011 zijn we in staat om het af te leveren. Het antwoord daarop luidde: 'nee, het moet op 1 januari 2006.' Dan zit je dus tegen de ambitie van de politiek aan te hikken. De uitvoeringstoets is het begin en levert de requirements op. Later komen er ook onderhandelingen over het budget. Het mag ook niet te duur worden, je ziet de spiraal al gaan. Dan zijn er ook nog mensen binnen zo'n overheidsorganisatie die

ook nog bepaalde ambities en belangen hebben. Binnen dat kader hoef je aan opknippen al helemaal niet meer te denken."

Tolido (tegen Rustenburg): "Jij veronderstelt de wil van de organisatie om van elkaar te leren en met elkaar een doel te bereiken. En je zegt: 'ik ga er gewoon mee aan de gang en ik laat het zien, ik maak ze enthousiast', maar dat is wel heel erg Don Quichotte-achtig."

Beijleveld: "Ik ben er op zich van overtuigd dat het zou kunnen. Maar je moet dan ook daarnaast – behalve de teams die het gaan realiseren en de projectleider – iemand hebben die bij de directeur en de veertig of zestig directeurs met hun eigen belangen aan tafel zit."

Tolido: "Daar kom je echt niet met je getimeboxte software."

Rustenburg: "Aan de ene kant heeft de opdrachtgever een bepaalde verantwoordelijkheid en natuurlijk kun je dat als opdrachtgever niet oplossen, dat moet je ook niet willen, denk ik. Op het stuk waar je wat kunt betekenen, kun je het echter wel transparant maken en resultaat leveren. Dat is je invloedssfeer en daar kun je op werken."

Beijleveld: "Dat is wel gevaarlijk."

Tolido: "Dat is operatie geslaagd, patiënt overleden. Ik heb het waanzinnig goed iteratief gedaan, mijn timeboxes waren altijd op tijd, alles klopte, iedereen was altijd enthousiast..."

Rustenburg: "Maar de vraag is in feite: wat kun je nu vanuit de IT doen. Dit kun je doen en de organisatieverandering die je zou willen hebben bij een overheidsinstantie is een ander vraagstuk. De vraag is



Mary Beijleveld



Michel Vogler



Ron Tolido

Projectomvang is simpel, dat heeft niets met agile te maken

dus of de wil binnen de overheidsorganisaties er is om dit te veranderen.”

Beijleveld: “Bij een enkeling wel – ik kom er tenslotte ook vandaan – maar voor mijn gevoel is zo’n verandering schier onmogelijk. De support ervoor ontbreekt gewoon. Als je over agile praat binnen een hiërarchisch en procedureel ingerichte organisatie, dan vloek je bijna. Terwijl de agile wereld zo’n hiërarchisch en procedureel ingerichte organisatie vreselijk vindt. Ja, dat ligt elkaar niet.”

Is het niet een goed idee om de verantwoordelijkheid voor IT bij de overheid wat te centraliseren? Nu heeft iedereen autonomie - de gemeenten, de ministeries, de provincies, de directeuren - waardoor het heel moeilijk wordt van problemen te leren.

Beijleveld: “Bij de Algemene Rekenkamer wordt als één van de oplossingen gedacht aan een CIO-overheid. Het zou in ieder geval heel erg helpen als de CIO binnen een overheidsorgaan aan tafel zit, serieus genomen wordt en dat het hem gegund wordt om te excelleren met de mensen die hij in dienst heeft.”

Vogler: “Ik denk niet dat het gaat werken wanneer je het centraal probeert te regelen. Het moet echt van onderop komen. Je moet die paar projectleiders treffen die het wel zien zitten en dan hun nek proberen uit te steken en het durven te doen.”

Tolido: “Je kunt ook een positieve veranderingen bereiken. Bij de belastingdienst was een groot transformatieprogramma aan de gang waar IT maar een deel van was, maar op een gegeven ogenblik was daar een hele positieve sfeer van ‘we kunnen echt veranderen’. Dat is gewoon leiderschap en de boel op gang weten te krijgen en daarbinnen ga je jezelf versterken. Dan is het een waanzinnig opwaarts effect.”

In de VS heb je die centraal voorgeschreven IT-structuur al wel. Daar zie je ook dat projecten boven een bepaalde grootte eenvoudigweg niet toegestaan zijn. Is dat een goed idee?

Beijleveld: “Volgens mij mag het best wel groot zijn, maar dan zou je moeten kijken naar het Gateway-project. Een UK-project, meen ik me te kunnen herinneren, en daarin hebben ze herbezinningsmomenten afgesproken. Opnieuw je backlog prioriteren, en nog wat andere agile dingen die daarin verwerkt waren. Of je kijkt gewoon naar wat in het Standish Chaos-project staat, dan kijk je gewoon naar de tien factoren voor een succesvol project.”

Tolido: “Projectomvang is simpel, dat heeft niets met agile te maken. Die kun je er zo inkoppen: naarmate het groter wordt, wordt het minder beheersbaar. Het is inderdaad opvallend vergeleken met andere sectoren, dat uit de overheid veruit de meeste grote monolithische projecten lijken voort te komen. Dus zo’n Amerikaanse *best practice* lijkt me uitstekend. Dan moet je wel wat meer nadruk leggen op de architectuur daaronder. In Amerika is dat al langere tijd gebruikelijk. Daar zijn overheidsarchitecturen, federatieve architecturen, maar ook CIO’S van staten. Je zet dus een programma neer, maar dan wel architectonisch onderbouwd met leiderschap. Zo’n CIO is dan in Amerika iemand waar je ook naar geneigd bent te luisteren. Heel anders dan in Nederland. Als je hier ergens aan het hoofd staat, dan ben je per definitie al besmet. Natuurlijk doen we al iets in Nederland met NORA (Nederlandse Overheids Referentie Architectuur, DdM). Je zou zo’n programma moeten gebruiken om een transformatie te bereiken. De Canadese overheid heeft hetzelfde gedaan. Die is redelijk befaamd om zijn veranderprojecten. Dat hebben ze trouwens allemaal extern gepubliceerd. Die hebben een fantastische architectonische benadering neergezet met een hele reeks patterns, *best practices*, *shared objectives* en dat hebben ze allemaal heel publiek en transparant gemaakt.”

Rustenburg: “Die transparantie is echt belangrijk, want anders krijg je weer dat het allemaal ‘carved in stone’ is. Als je het woord referentiearchitectuur letterlijk neemt, dan houdt dat in dat het een *best practice* is en dat je een verdomd goede

reden moet hebben om ervan af te wijken.”

Tolido: “Ja. In Canada heeft dat heel nadrukkelijk zo gewerkt.”

Beijleveld: “In Denemarken ook.”

Maatwerk of COTS

In de softwareontwikkeling zie je dat mensen vaak bezig zijn het wiel opnieuw uit te vinden. Veel software doet hetzelfde, maar dan net even anders. Zou kant en klare software, COTS (Commercial Of The Shelf) niet veel dingen kunnen invullen die nu allemaal met veel problemen via maatwerk tot stand komen?

Rustenburg: “Ongetwijfeld.”

Tolido: “Zeker aan de pakkettenkant. Dat kan ik goed zien, al is dat per sector of markt heel verschillend. Maar je ziet ook dat overheden en banken die van oudsher niet zo heel erg diep in de pakkettensoftware zitten, zich langzamerhand meer in die richting beginnen te bekeren. Bij de overheid begint dat met name voor horizontale toepassingen, die dus niet marktspecifiek zijn. Bij dingen die elke organisatie nodig heeft zie je dat dus sterk doordringen. Maar in eigenlijk elke andere bedrijfstak wordt het steeds gebruikelijker om je te baseren op ‘commercial off the shelf software’ en daar eventueel nog wat dingen omheen te doen, in plaats van andersom.”

Rustenburg: “Als je COTS software gebruikt, dan vraag je in feite aan je organisatie om zich aan te passen aan de software. Kijk je naar het hele spectrum, dan zie je dat grotere bedrijven en overheidsorganisaties moeite hebben met die veranderingen, terwijl het bij kleinere bedrijven vrij goed werkt. Het MKB gaat met standaard software werken, want die zeggen: ‘dan pas ik me wel aan’. Bij grotere organisaties neemt het aanpassingsvermogen af en dus zie je dat daar meer maatwerk software is om dan maar de organisatie te volgen.”

Tolido: “Dat is een hele klassieke in ons vakgebied. Maar je ziet wel een omkeer in de pakkettenwereld. Daar zijn heel grote stappen in gemaakt, omdat bedrijven ondertussen inzien dat een bepaald gedeelte van hun bedrijfsvoering zo standaard is en zo gestandaardiseerd zou moeten zijn, dat ze daar ook bereid zijn zich aan de standaardprocessen en systemen aan te passen. Zelfs vanuit het actieplan *Nederland open in verbinding* zeggen we: ‘kijk er is gewoon een deel van je bedrijfs-

voering dat je zo standaard mogelijk houdt'. Daar gaan we niet moeilijk over doen maar er zijn andere delen – bijvoorbeeld om de burger veel beter van dienst te zijn of om veel effectiever te zijn – daar hebben we heel specifieke oplossingen voor nodig die niet zo maar van de plank komen.”

Rustenburg: “Maar werkt dat bij de overheid dan?”

Tolido: “Ik denk dat de overheid ook veel meer standaard zou kunnen doen.”

Rustenburg: “Ja dat wel, maar bij de overheid is het zo van: ‘dit doen we op deze manier en zo doen we het altijd.’”

Tolido: “Maar dat is het culturele platform waar we het net over hadden. Je moet focussen op de case waar het echte verschil is en de rest moeten ze zo veel mogelijk standaard houden.”

Beijleveld: “In dat verband, als je dan naar UWV-WIA kijkt, daar waren ook pakketten geselecteerd en daar bleken die pakketten niet met elkaar te kunnen samenwerken. Daar kreeg je Java versus .Net-discussies.”

Tolido: “Het ergste dat er is.”

Rustenburg: “Maar het is gewoon te groot om dat soort beslissingen voor het geheel te kunnen nemen. Je kunt toch niet zeggen: ‘de overheid of het ministerie gaat gewoon op Java werken, punt.’ Of, nog verdergaand, met dit pakket. Je gaat dan de verantwoordelijkheid voor keuzes op niveaus leggen waar ze over het algemeen die kennis ook niet eens hebben. Je dus veel beter afspreken dat je op basis van open standaarden met elkaar kunt communiceren en dat je zegt: ‘daarbinnen zoek je het maar uit.’”

Tolido: “Heemskerck heeft dat natuurlijk wel door. Met een beetje goede wil zou je dat de CIO van Nederland kunnen noemen. In zekere zin gedraagt hij zich ook zo. Hij heeft een beetje de kenmerken van een leider, die kan hij echt wel uitstralen. Die zet dus inderdaad een aantal basisvoorwaarden neer en dan merk je dat het nog een hele culturele omslag is om daar echt naar te gaan leven. Maar houd je inderdaad maar aan die open standaarden, gebruik maar zoveel mogelijk open source-componenten als mogelijk is, omdat het in Nederland open in verbinding moet zijn, het woord zegt het al. Je kan alleen maar hopen dat zoiets als Nederland open in verbinding ook helpt om uiteindelijk ook tot kleinere oplossingen te komen met een beter architectonisch fundament en dat je die hele discussies niet meer hoeft te voeren.”

Testosteron

Kort voor het begin van ons gesprek hebben we even gesproken over testosteron. De meesten van ons kenden het verhaal van de niet nader te noemen semi-overheidsorganisatie die uit vrij autonome onderdelen bestaat waar je dat niet zou verwachten, die heel moeilijk onderling samenwerken. Hoe belangrijk is de persoonlijke drijfveer die wij voor het gemak testosteron genoemd hebben?

Tolido: “Kleine clubjes die hun eigen succes willen creëren, met hun eigen agenda, en die pas daarna nog eens willen kijken of samenwerken daarin past. Dat is een testosteron-gedreven persoonlijk succes-drijfveer, die dan ook een vorm van samenwerking bij voorbaat uitsluit. Dat kan zeker bij de overheid heel complexe vormen aannemen. Dat hoeven geen overheidsdienaren te zijn maar het kunnen net zo goed externen zijn, want die balans is ook wel een beetje zoek bij de overheid. Die externen hebben ook allemaal hun eigen agenda, helemaal als het individuen zijn. Zelfstandigen die heel sterk hun eigen agenda aan het doorvoeren zijn en dus ook hun testosteron-neiging vertonen.”

Rustenburg: “Dat doet ook denken aan *lean*, om je eigen club te zien en daar succesvol mee te zijn. Dat is ook wel weer heel natuurlijk.”

Tolido: “Natuurlijk, vrouwen kunnen het net zoveel hebben, het moet overzichtelijk zijn. Als ik succes heb, mag een ander het niet claimen. Het is een hele natuurlijke neiging, maar het staat een beetje laag op

de spirituele ladder.”

Vogler: “Het is heel Westers.”

Beijleveld: “Ik vind het ook wat masculien.”

Tolido: “Je hoort het mij niet tegenspreken.”

Vogler: “De vrouwelijke eigenschap die daartegenover staat, is dat je wel naar het grotere geheel kijkt, dat je jezelf wil weg-cijferen.”

Tolido: “Dan word je weggecijferd helaas, weggemarginaliseerd.”

Vogler: “Dat denken mannen dan, maar dat hoeft helemaal niet.”

Tolido: “Ik denk dat vrouwen dat gevoel ook zullen hebben, dat je zelf wordt weggecijferd.”

Vogler: “Maar als je nu mee kan doen met een groter project en je kunt daaraan bijdragen door je eigen belang even opzij te zetten en je ten dienst te stellen van de projectdoelstelling, dat is wel wat je nodig hebt als je wil samenwerken.”

Tolido: “Dat is weinig Westers ja. Jij (Rustenburg) noemde daarnet *lean*, iets wat voor het eerst in de Toyota-fabrieken toegepast werd. Dat denken komt neer op: ‘jij bent een radertje in het totaal. Je moet realiseren wat je bent in dat totaal en je moet meedenken over de andere radertjes.’”

Beijleveld: “Het *lean*-verhaal komt eigenlijk uit Amerika.”

Tolido: “Heel oorspronkelijk wel ja.”

Beijleveld: “Tijdens de oorlog moesten de heren naar het slagveld en de dames moesten thuis in de industrie werken. Daar is



Michel Vogler, Ron Tolido

Het gaat niet om het leiderschap, meer om de **samenwerkingsvormen** tussen ontwikkelaars, gebruikers en testers

een aantal principes uit voortgekomen die vervolgens met de Marhsall-hulp die in Japan werd gegeven zijn meegegaan en die productieprincipes zijn daar toegepast.”

Vogler: “De Westerse dames hebben dezelfde principes als de Oosterse mannen.”

Tolido: “Mooi hè, Dré. Jij dacht dat we het een beetje over software-inspecties zouden gaan hebben, en over modelgedreven ontwikkeling en uiteindelijk komen we met holistische principes en zijn we onze vrouwelijke kanten aan het ontdekken (*luid gelach*).”

Beijleveld: “Ik ben erg geïnteresseerd in feminiën en masculien leiderschap – ook als medeorganisator van een vrouwen-netwerk, women in charge – en in de verschillen daartussen en hoe ze complementair kunnen zijn in plaats van tegenstrijdig. Als het gaat om de masculiene en feminiene eigenschappen die we allemaal hebben, dan denk ik dat een van de feminiene eigenschappen is dat vrouwen meer in het wij denken en dat mannen meer ik denken, mannen meer rechttoe en vrouwen meer circulair denken.”

Vogler: “Maar ik denk niet dat het gaat om het leiderschap, meer om de samenwerkingsvormen tussen de ontwikkelaars en de gebruikers en testers erbij.”

Tolido: “Samenwerking heeft wel leiderschap nodig. Dat blijkt ook uit open source-projecten: bij elk succesvol open source-project kun je altijd iemand aanwijzen, die uiteindelijk die brandende visie had waaraan mensen zich comitten.”

Vogler: “Maar of dat leiderschap nu mannelijk of vrouwelijk is, dat doet daar niet zoveel toe. Het gaat uiteindelijk om die mensen met de spreadsheets, die niet naar het grote geheel zitten te kijken, want dat zijn de versturende factoren.”

Rustenburg: “De structuren die we kiezen zijn daar ook niet behulpzaam in.”

Alvast een afsluitende vraag: als jullie nu straks bij Frank Heemskerk of Saskia Stuiveling worden geroepen en jullie mogen één aanbeveling doen voor het oplossen van de problemen bij dat soort

projecten, één, niet meer, wat zouden jullie dan zeggen? Met andere woorden: wat is de maatregel waarvan je het meest effect verwacht.

Tolido: “Het eerste dat ik zou zeggen is: ‘kijk eens wat meer om je heen’. Er is elders al zoveel wel goed gedaan. We hebben het net al over andere overheden gehad waar dat gewoon gebeurt, dus kijk eens om je heen. Er zijn vooral veel best practices bij complexe overheden waar dit geslacht is. Probeer daar een vertaling van te maken die past bij de Nederlandse cultuur. Daar komen ongetwijfeld een heleboel maatregelen uit, dus wie zijn wij om te roepen hoe het wel was gelukt. Ik denk dat het veel beter is te kijken naar waar het wel werkt in plaats van dat je roept: ‘waar komt het nu precies door, wiens schuld is het, dat vind ik een beetje contraproductieve stijl’.”

Vogler: “Ja, het is honderd keer gezegd, maar het eerste dat ik zou doen, is projecten kleiner maken. Zorg dat je de schaal zodanig kleiner kan maken dat je de complexiteit naar beneden kan brengen. Dat je teams kunt creëren waarbij iedereen betrokken is bij het product, waarbij samenwerking kan ontstaan, waarbij je kan leren en ruimte ontstaat voor voortschrijdend inzicht.”

Beijleveld: “Ik denk dat er iets moet gebeuren aan de cultuur binnen overheidsinstellingen. Kijk het zijn allemaal van die open deuren, maar minder hiërarchisch, geen spreadsheet-terrorisme.”

En dat betekent?

Beijleveld: “Alles gefocussed op de financiën en al het andere valt daarbij in het niet.”

Binnen de grenzen van de spreadsheet klopt het allemaal en..

Beijleveld: “Daarbuiten niet, want dat hadden we nu eenmaal allemaal zo afgesproken.”

Vogler: “Binnen de overheid wordt iedereen toch afgerekend op hoe hij zijn taakje doet.”

Tolido: “Dat is een weinig spiritueel iets, dat is een kenmerk van spirituele onvolwassenheid dat je alleen vanuit je eigen individu reageert en niet vanuit het totaal. We hebben blijkbaar daar nog een hele stap te maken.”

Rustenburg: “Er zijn natuurlijk al drie adviezen gegeven. Ik zou zeggen ga nu eens nadenken over het creëren van een omgeving voor een project waarin de samenwerking met een partij ook op een inspirerende manier kan plaatsvinden, dus dat de leider die dat project moet gaan aansturen ook de mogelijkheden en de ruimte heeft om zo’n project ook op die manier te gaan uitvoeren. Als je die intentie hebt en die constructie probeert neer te zetten bij een project, of dat nu een project is van vijf jaar of van drie maanden, dat je daarmee al een heel stuk op weg bent. Als je dat al in de geest hebt van wat je wil doen, dan ga je ook op een andere manier met inkoop, juridische zaken en het opknippen van het project om.”

En je verandert de cultuur

Rustenburg: “Ja, het is in aanvulling op die samenwerking op de adviezen?”

Tolido: “Eigenlijk doe je eerst Nederland open in Verbinding en nou moet komen: Nederland open in samenwerking, of zo, want verbinding is slechts het infrastructuurelement...”

Rustenburg: “De intentie tot samenwerking.”

Tolido: “Lijkt me een leuk vervolgtrajecje voor Heemskerk. In zijn tweede termijn, want de socialisten blijven zeker aan het roer de komende jaren, dat is duidelijk. Momenteel zijn we een beetje terug bij de socialistische heilsstaat, zelfs de republikeinen in Amerika. Het collectief komt weer helemaal terug, dat is wel een goed teken.”

Beijleveld: “Mijn verzuchting is wel dat we wat meer respect voor elkaar zouden moeten opbrengen. De ICT denkt dat de business toch niet weet wat ze willen en de business denkt over de ICT-ers dat het autistische cowboys zijn. Respect voor elkaars kunde en kennis, dat zou veel problemen voorkomen.”

In het volgende nummer van Software Release Magazine komen politici, overheidsinstanties, professor Chris Verhoef en anderen aan bod om hun visie over dit onderwerp te geven.