

GBO.OVERHEID

HET PERSPECTIEF VAN GBO.OVERHEID

De warme kraan zit altijd links

VOORWOORD

“De gemeenschappelijke beheerorganisatie GBO.Overheid staat voor het in samenhang beheren en doorontwikkelen van de gezamenlijke ICT infrastructuur van dienstverleners met een publieke taak”. Zo formuleerde het managementteam de missie van de organisatie toen GBO.Overheid in de loop van 2006 uit de startblokken kwam. Een mooie frase, maar wat betekent dat? In welk kader past het? Wat doet GBO.Overheid en waarom doet ze wat ze doet? En: waarheen zijn we met GBO.Overheid op weg?

Steven Luitjens
directeur GBO.Overheid

GBO.Overheid in perspectief

Wat is dat perspectief? Dat is dat we, schouder aan schouder met de afnemers van door ons beheerde e-overheidvoorzieningen, hard werken om een langjarige belofte in te lossen. Namelijk burgers en bedrijven in staat stellen gemakkelijk en snel met de overheid te communiceren en zaken te doen via moderne digitale kanalen. En daarmee de overheid zélf helpen innovatief haar werk te doen en betekenisvol te blijven. GBO.Overheid is opgericht om hierin een sleutelrol te spelen. Daar zijn we trots op. En we hebben, net als de ‘early adopters’ van onze voorzieningen, haast. Een elektronische overheid is geen luxe, maar noodzaak. Ooit komt hij er vanzelf, maar dat duurt te lang. Onze insteek is dat de komende anderhalf à twee jaar cruciaal zijn. De discussie over zin en onzin van ICT-projecten neemt de laatste tijd hand over hand toe. De insiders roepen terecht dat tegenvallende resultaten van die projecten zelden met ICT te maken hebben, maar alles met management en organisatie. Hiermee voorkom je echter niet, dat het geloof in de kansen van de inzet van ICT voor verbetering van dienstverlening wordt ondermijnd. En dat terwijl de maatschappelijke vraagstukken, die alleen door gezamenlijk en grootschalig toepassen van ICT slagvaardig en effectief kunnen worden opgelost, eerder groter dan kleiner worden.

GBO.Overheid komt voort uit de overtuiging dat je in de publieke sector, bij het toepassen van ICT, moet samenwerken en vooral níet onderling moet concurreren. Maatschappelijke ontwikkelingen dwingen samenwerking af; technische ontwikkelingen maken die samenwerking steeds beter mogelijk. Dat is het mooie. Technisch verschillende oplossingen doen functioneel steeds meer hetzelfde. Waarom je daarin willen onderscheiden? Wat denk je daarmee te winnen? Alleen een overheid die standaardiseert, is een overheid met toekomst. De bal ligt op de stip. De warme kraan zit altijd links. Je kunt het anders doen, maar dat heeft geen zin. Het levert geen warmer water op, maar hooguit gedoe.

Langs deze lijnen geeft dit boekje een plaatsbepaling van GBO.Overheid. We bieden geen blauwdruk van wat GBO.Overheid de komende jaren wil gaan doen. Daarvoor zijn jaarplannen en investeringsoverzichten. We schetsen onze visie op de rol en de positie van GBO.Overheid. In de overtuiging dat Cruijff gelijk had toen hij zei: “Je gaat het pas zien als je het door hebt”.

H1

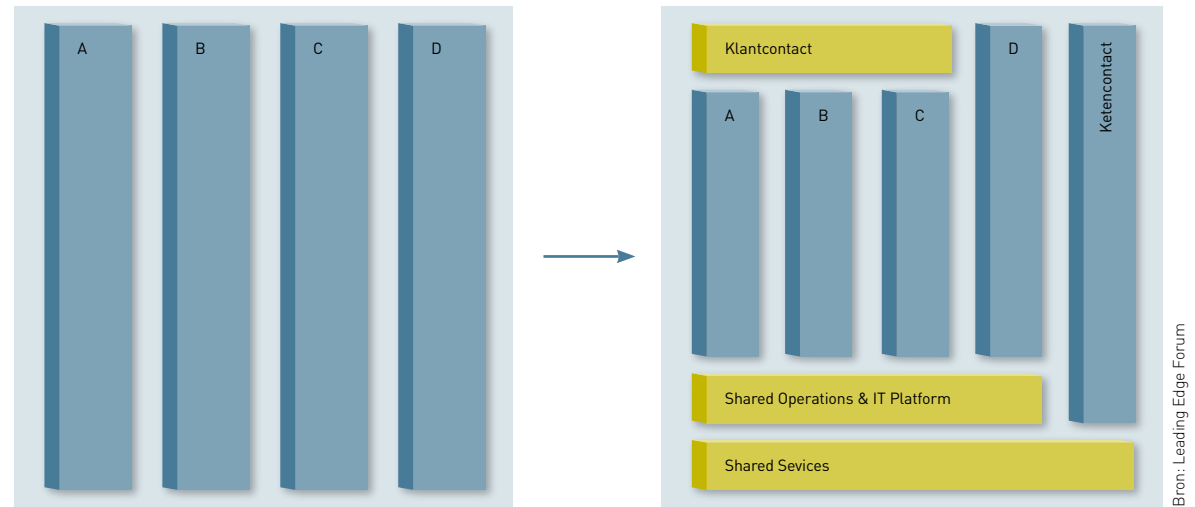
Logica als context

Elektronisch werken in een digitale werkelijkheid slijpelt langzaam maar zeker door tot in de haarvaten van de samenleving. En dus ook tot in de harten en hoofden van overheidsmedewerkers. Zo beschouwd, kunnen we rustig wachten op het onvermijdelijke. Vrouwen hebben uiteindelijk in de meeste landen kiesrecht gekregen en gloeilampen hebben het kaarslicht vervangen. Die elektronische overheid komt er op den duur wel.

Rustig wachten op het onvermijdelijke is geen verstandige strategie. Er zijn nationale en internationale ontwikkelingen die ons aanzetten tot actie. Een snelle, verdergaande digitalisering van overheidsprocessen is van vitaal belang. De uitdagingen waarvoor de overheid staat op terreinen als zorg, werk en inkomen, onderwijs, veiligheid, handhaving en verkeer zijn buitengewoon complex geworden. Overheidsorganisaties zijn genoodzaakt tot steeds intensievere samenwerking, zowel onderling als met andere maatschappelijke actoren. Gegevensuitwisseling vormt de motor van deze samenwerking en ICT de smeeroil om de motor te laten draaien. Trefwoorden om de aard van de samenwerkingsrelaties te duiden, zijn ketens en netwerken. De politie acteert, volgens cijfers van al weer een paar jaar geleden, zo al in vijftig tot zestig verschillende ketens; dat zullen er alleen maar meer zijn geworden. Een ontwikkeling als de Wet Maatschappelijke Ondersteuning vraagt in de zorg om compleet nieuwe vormen van samenwerking. Hetzelfde treedt op bij invoering van het klantcontactcentrum, waar burgers en bedrijven via één telefoonnummer met de 'hele' overheid in contact treden (Overheid heeft Antwoord©). En bij crisisbeheersing en rampenbestrijding fungeren nieuwe dreigingen als een stormram die vroeger of later onvermijdelijk dwars door de oude bestuurlijke en ambtelijke kasteelmuren en de bijbehorende informatieverzuiling heen gaat. Net als dat voor bedrijven geldt, moeten ook overheidsorganisaties opereren in snel en veelvuldig wisselende coalities. Maatschappelijke vraagstukken zijn niet meer te persen in het keurslijf van een verticaal georganiseerde overheidsdienst. Nieuwe organisatievormen hebben alleen door gezamenlijke inzet van ICT kans van slagen (figuur 1).

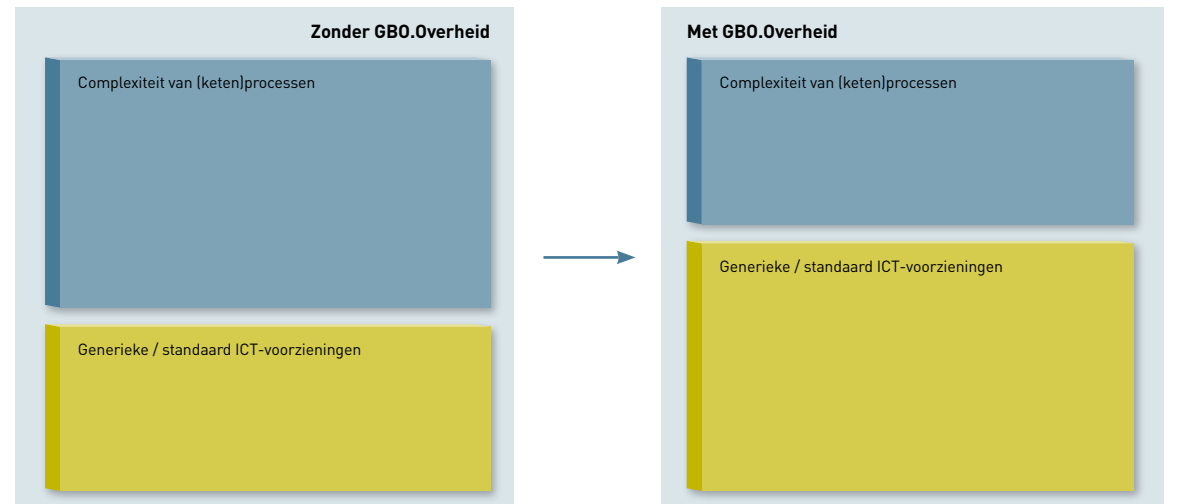
De zo noodzakelijke samenwerking betekent een spanningsveld voor alle partijen. GBO.Overheid is opgericht om ervoor te zorgen dat ICT in ieder geval geen belemmering is voor de toenemende 'vernetwerking'. Overheidsorganisaties kunnen een beroep doen op GBO.Overheid voor generieke, door iedereen te gebruiken, infrastructurele ICT-voorzieningen. Generieke voorzieningen zijn voorzieningen die elke organisatie nodig heeft. Dat impliceert standaardisatie. Standaardisatie als kans en niet, zoals te lang per abuis gedacht, als bedreiging. Door te standaardiseren dalen ieders kosten, neemt de complexiteit van ketenprocessen af en stijgt de waarde van de ketensamenwerking als geheel (figuur 2).

Figuur 1 - Veranderen



Het keurslijf van een verticaal georganiseerde overheidsdienst past niet meer bij een moderne klantgerichte aanpak.

Figuur 2 - GBO.Overheid helpt



GBO.Overheid helpt standaardisatie uit te breiden en vervelende complexiteit te verminderen.

Bron: Leading Edge Forum

“Overheidsorganisaties

kunnen een beroep doen op GBO.Overheid om generieke infrastructurele ICT-voorzieningen in te zetten.”

RONALD HOUTSMA, AFDELINGSHOOFD BEHEER

Europa

Het podium van samenwerking is overigens groter dan het nationale schouwtoneel. Geprogrammeerd staan eveneens internationale uitwisseling van gegevens, grensoverschrijdende handhaving en wereldwijde terreurbestrijding. Op Europees niveau speelt de Lissabon-agenda een centrale rol, bedacht om de EU-economie tot de meest concurrerende economie ter wereld te maken. Vanuit 'Brussel' komen onafwendbaar concrete doelen op ons af, zoals de dienstenrichtlijn. Deze schrijft voor dat - óók - de Nederlandse overheid op 31 december 2009 moet voldoen aan de eis dat we één (elektronisch) loket hebben voor nationale en internationale dienstenaanbieders. Het is maar een voorbeeld. Zoals ook rond identiteit (eID), elektronische handtekeningen (eSignature) en inkoop (eProcurement) ICT-ontwikkelingen spelen, die Nederland zullen raken en waar Nederland invloed op zal willen uitoefenen.

Taakstellingen

En het is en blijft ondertussen trouwens ook gewoon een kwestie van pecunia. De roep om afslanking van de overheid neemt niet af. Integendeel. Meer doen met minder middelen. Minder bureaucratie, minder ambtenaren. Meer zelfredzaamheid van burgers en bedrijven. Weg met administratieve lastendruk. Eenmalig en op een begrijpelijke manier uitvragen van gegevens en ze vervolgens meermalen gebruiken. Zonder alle buzz-uitdrukkingen hier te willen herhalen, is onomstreden dat ICT ook nu het fundament vormt. Zonder ICT is het realiseren van deze taakstellingen kansloos.

Kloppend hart

Als we niet het onvermijdelijke afwachten, maar actief de moderne, digitaal bewuste overheid effectief en efficiënt voorbereiden en ondersteunen, dan komt-ie er eerder. En hebben we er meer profijt van. Da's logisch, zou Cruijff zeggen. De oprichters van GBO.Overheid vonden het logisch. En gelukkig zijn er steeds meer mensen die begrijpen wat we aan het doen zijn.

GBO.Overheid beheert en bouwt aan generieke ICT-voorzieningen. Dat zijn voorzieningen die lastig zijn om te maken, maar die ondertussen iedereen nodig heeft. DigiD is waarschijnlijk het meest bekende voorbeeld van zo'n voorziening. Een één keer ontwikkelde authenticatievoorziening, waar zo langzamerhand iedereen gebruik van maakt. Net zoals iedere moderne organisatie stroom nodig heeft. Toch denkt niemand aan zijn energieleverancier als hij een e-mail verstuurt of een film downloadt. Net zo min als iemand zich voortdurend realiseert dat de waterzuivering op volle toeren heeft gewerkt om schoon kraanwater te produceren. Laat staan dat iemand zijn hart steeds voelt kloppen. Als alles goed gaat, vergeet je dat er mensen en organisaties dagelijks bezig zijn de bloedsomloop van je leven te regelen. En dat is precies zoals het met GBO.Overheid ook moet gaan. Het klinkt misschien gek. Maar we hopen dat we over laten we zeggen een jaar of vijf vanzelfsprekend en grotendeels onzichtbaar zijn geworden. Dan hebben we het goed gedaan.

Vanzelfsprekend

Hoe gaat dat dan straks? Laten we eens een voorbeeld nemen. De post wordt dagelijks bij zes miljoen adressen bezorgd. Meer dan 600.000 van die adressen krijgen jaarlijks een andere bewoner. Met alle gevolgen in de relatie tussen die mensen en de overheid van dien. Want als iemand van de ene naar de andere gemeente in Nederland gaat, moet hij zich inschrijven bij de gemeente, wil hij mogelijk een school voor zijn kinderen regelen, start hij wellicht een kleine verbouwing, moet de kinderopvang worden geregeld, heeft hij allerlei aansluitingen nodig en kan een parkeervergunning voor de auto erg handig zijn. En dit is slechts een greep uit de veelheid aan verplichte handelingen die samenhangen met zo'n verhuizing. In een moderne, digitale overheid kan deze nieuwe inwoner dat allemaal bij één transparant loket doen, via de telefoon, via het internet of bij een wijkkantoor. Achter dat loket werken mensen feilloos samen, lopen processen naadloos

in elkaar over en is gegevensuitwisseling vanzelfsprekend. Noch de burger, noch de ambtenaar verbaast zich er straks over dat dit kan. Dat wordt net zo vanzelfsprekend als het Journaal van acht uur.

Aan de bak

Maar zover is het nog lang niet. Overheidspartijen moeten aan de bak om dit te realiseren. Ze kunnen zich niet veroorloven af te haken op dit cruciale moment in de ontwikkeling van de e-overheid.

Inhaken op het gebruik van generieke ICT-voorzieningen is het adagium. En tegelijk voor veel overheidsorganisaties een hele overgang. Het komt in de plaats van zelf oplossingen bedenken en realiseren. En dat knaagt soms. Maar het voordeel van beheer door GBO.Overheid betekent ook minder kopzorgen over bijzaken, meer aandacht voor de diensten waarop de organisatie zich onderscheidt en gemakkelijk samenwerken met andere organisaties. En naar burger en bedrijf treden overheidspartijen met één gezicht op.

Actie is nodig

- Wachten op het onvermijdelijke is geen verstandige strategie
- Alles hangt met alles samen
- Complexiteit van ketenprocessen is sterk toegenomen
- Europese ICT-ontwikkelingen die Nederland raken en waarop Nederland invloed wil uitoefenen
- GBO.Overheid zorgt dat generieke ICT-voorzieningen in ieder geval geen belemmering zijn, door het beheer ervan uit handen te nemen
- Samenwerking móet, maar is tegelijk een enorme uitdaging voor alle partijen

Armsgaten en broekspijpen

De overheid zou een voorbeeld kunnen nemen aan de confectie. We hebben allemaal armen en benen en daarom hebben alle broeken broekspijpen en alle truien armsgaten. Toch kan iedereen, gelukkig, andere kledingcombinaties dragen. Leve de variëteit!

Of neem een voorbeeld aan de auto-industrie. Succesvolle autofabrikanten zijn fabrikanten die met standaardcomponenten als bodemplaten, motoren en wielophanging talloze varianten en zelfs verschillende merken van voertuigen bouwen, die aansluiten op de wensen van individuele klanten. In de financiële wereld zien we hetzelfde fenomeen. Oorspronkelijk onderscheidde men grote, unieke en gecompliceerde processtappen voor alle afzonderlijke diensten. Tegenwoordig bestrijdt niemand dat dit in werkelijkheid generieke processen zijn, die je voor tal van verschillende transacties kunt inzetten.

Voor zover er van een geheim sprake is, zit het 'm in de modulaire opbouw van het productieproces. De vergelijking ligt voor de hand, maar blijft verhelderend: van identieke legosteentjes kunnen we een verscheidenheid aan bouwwerken maken. Zo is het met procesmodules ook. Als een onderdeel niet meer voldoet, kan het worden vervangen zonder dat het hele ontwerp moet veranderen. Daarom kunnen organisaties als Toyota, Philips of ING innovaties tegen relatief geringe kosten implementeren, terwijl ongecontroleerde effecten op het hele systeem uitblijven. De grap van lego is de afspraak dat alle steentjes evenveel noppen hebben, die precies passen in evenveel gaten. Daarover - en alleen daarover - maak je harde afspraken. We spreken van interoperabiliteit, simpel gezegd, het kunnen uitwisselen en delen van gegevens tussen verschillende informatiesystemen.

De overheid, een even wendbare als stabiele organisatie

De overheid is geen confectieatelier, geen automobiellindustrie, en niet één organisatie. Toch geldt ook voor de overheid dat er veel meer generieke processen zijn dan alle verschillende diensten, producten en afdelingen doen geloven. En het legt ook de overheid geen wind-eieren om zich langs die lijn verder te ontwikkelen. Integendeel. Neem bijvoorbeeld de recente grote wijzigingen in de zorgketen, in de sociale zekerheid of in het huurbeleid. Naarmate werkprocessen meer zijn gestandaardiseerd en ICT-voorzieningen meer modulair opgezet, kunnen overheidsorganisaties wijzigingen veel eenvoudiger doorvoeren. Zonder dat een hele keten overhoop gehaald hoeft te worden.

Figuur 3 - Generiek



De basis onder overheidsdienstverlening is generiek

Wendbaar en toch stabiel

- Innoveren op basis van gemeenschappelijke modules is het geheim van moderne, kosten-effectieve productieprocessen
- Voorwaarden zijn dat werkprocessen gestandaardiseerd worden en ondersteuning plaatsvindt met generieke, modulaire ICT-voorzieningen
- Ook bij de overheid kan dat
- Concurrenieren op infrastructuur is investeren in gezamenlijk achter de feiten aan lopen. Niet doen dus

En zonder tijdrovende conversies, aanpassen van maatsystemen of zelfs nieuwbouw. Wie wil dit niet? Overheidsorganisaties hebben (ook als ze zich daar nog niet van bewust zijn) grote behoefte aan generieke ICT-voorzieningen die hen ondersteunen om snel op nieuwe wensen van politiek, van burger of bedrijfsleven in te spelen. Standaardisatie van werkprocessen in de publieke sector is, net als in de private sector, een effectieve strategie om een robuuste basis voor innovatie te scheppen. Het is inmiddels vaak genoeg aangetoond dat het tegenovergestelde uitgangspunt (voor ieder probleem een systeem) onhoudbaar is.

H3

Van de plank

Behalve dat overheidsorganisaties meer generieke processen kennen dan ze zich soms zelf realiseren, zijn ook moderne computersystemen generieker dan velen denken. De overheid is de afgelopen decennia gewend aan maatwerk in ICT, aan toegewijde leveranciers met hun eigen unieke systematiek en aan ingewikkelde conversies die legertjes van externe specialisten op de been brachten. Maar die tijd is grotendeels voorbij. Althans, als we slim zijn.

Was ICT vroeger het domein van medicijnmannen, tegenwoordig is het vooral een zaak voor loodgieters en lopende band personeel. Wat technisch kan, faciliteert steeds beter wat maatschappelijk moet. Maatschappelijke vraagstukken zijn niet meer te persen in het keurslijf van een verticaal georganiseerde overheidsdienst met bijbehorende verticaal gegroepeerde ICT. En dat hoeft ook niet meer. Automatisering is meer en meer een commodity, een confectieartikel, aan het worden.

Wat bedoelen we daarmee? Dat ICT vrij vertaald een product wordt, dat we van de plank kopen. Niet dat er geen verschillen tussen ICT-systemen mogelijk zijn; die zijn er wel degelijk. Maar die verschillen zitten aan de binnenkant. Aan de buitenkant zitten verschillende modules die via gestandaardiseerde koppelvlakken samenwerken.

Software as a service

Ook al gebruiken overheidsorganisaties verschillende ICT-systemen, in principe zijn de onderliggende componenten uitwisselbaar. In ICT klinkt dat misschien vreemd. Maar als het over televisies of gasfornuizen gaat, vinden we het heel normaal dat elk apparaat er anders uitziet en toch eenvoudig aansluit op kabel of gas. Dat komt doordat open standaarden worden gebruikt.

Eén zo'n standaard is het internetprotocol. We spreken van 'software as a service'. Maar leveranciers kunnen hun beloftes nog niet in alle gevallen waarmaken. Een kwestie van tijd, zo lijkt het.

Massa

Als iemand roept dat dit voor zijn organisatie niet geldt, omdat ze daar nog met een technische erfenis uit het verleden zitten, dan heeft hij steeds minder gelijk. 'Legacy' is een groot probleem, maar geen noodlot. Op alle niveaus van automatisering duikt software op die in staat is oude, gesloten systemen te ontsluiten.

Iedere overheidsorganisatie in Nederland ziet zich voor de opgave gesteld haar dienstverlening, ondanks wat er aan ICT is, te optimaliseren. Dat is nou precies waar GBO.Overheid om de hoek komt kijken. Als een gedegen authenticatie (is Jan wie hij zegt te zijn?) nodig is in het bedrijfsproces, dan maak je daar niet zelf wat voor, maar gebruik je DigiD. En dat geldt ook voor steeds meer andere, noodzakelijke

functionaliteiten. Toepassen van ICT is meer nieuwe configuraties maken van wat er is en vooral niet zelf iets nieuws maken.

GBO.Overheid helpt de complexiteit te reduceren, waardoor organisaties zich beter kunnen concentreren op waar ze echt goed in moeten zijn. Het benutten van voorzieningen van GBO.Overheid betekent gemeenschappelijk doen wat gemeenschappelijk kan of zelfs gemeenschappelijk moet. Door samen dezelfde functionaliteit te bestellen en vervolgens ook te gebruiken, ontstaan massa en 'market power' om vernieuwingen makkelijker en kosteneffectief te realiseren. Dat is de businesscase van GBO.Overheid.

Geef Bestaan Op

Is instappen op onze voorzieningen daarmee het begin van het einde van ieders autonomie? Zijn we bij GBO.Overheid van Geef Bestaan Op? Nee. Al moeten we misschien even vaststellen wat autonomie is. Autonomie is datgene zelf doen, dat in de uitvoering van werkzaamheden echt onderscheidend is. Want daar ontlenen organisaties hun bestaansrecht aan. Het plaatsen van stoplichten, niet het ontwerpen ervan. Het inzetten van politiemensen, niet het trainen ervan. Het inrichten van bedrijfsterreinen, niet het ondernemen zelf.

Terug naar ICT. Autonomie is niet het zelfstandig kunnen bouwen van voorzieningen die in essentie voor ons allemaal geschikt (zouden kunnen) zijn. Dat klinkt logisch. Toch zijn nog veel gemeenten, provincies en departementen op eigen houtje bezig met het realiseren van voorzieningen voor elektronische toegang, gegevensverkeer en opslag van data of basisgegevens. Een beetje stad in Nederland heeft tientallen verschillende persoons- of adresregistraties in gebruik. Dat is niet logisch. En het heeft niets met autonomie te maken, maar doet eerder denken aan misplaatste vormen van autarkie.

“Zijn we bij GBO.Overheid van Geef Bestaan Op? Nee. Al moeten we misschien even vaststellen wat autonomie is.”

HEDY VAN DER ENDE, AFDELINGSHOOFD ACCOUNTMANAGEMENT & ORGANISATIEONTWIKKELING

Confectieartikel

- Wat technisch kan, faciliteert steeds beter wat maatschappelijk moet
- ICT is steeds vaker een product dat we van de plank kopen
- In dit stadium hebben we massa nodig om het stelsel van generieke voorzieningen te bouwen
- Autonomie is niet het zelfstandig kunnen bouwen van voorzieningen die in essentie voor ons allemaal geschikt (zouden kunnen) zijn
- GBO.Overheid is een shared service center voor het helpen ontwikkelen en beheren van generieke voorzieningen voor de hele overheid

H4

Niet wat, maar hoe

Er zijn uitzonderingen, maar over het algemeen blinken overheidsorganisaties niet uit in goed opdrachtgeverschap, ook niet op de ICT-markt. Ze willen voor een dubbeltje op de eerste rang en leggen risico's graag bij de leveranciers. Hoewel winst maken minder beladen is dan vroeger, overheerst nog bij velen het idee dat ICT-leveranciers vooral uit zijn op zakken vullen. Dat is een slechte basis voor wederzijds vertrouwen. En tegelijk is het juist dit vertrouwen dat nodig is om het soort partnerschappen, samenwerking en productontwikkeling van de grond te krijgen, waarnaar we onvermijdelijk op weg (moeten) zijn.

Leveranciers op de ICT-markt daarentegen, uitzonderingen daargelaten, belijden met de mond graag dat ze oplossingen aan de man brengen. Dat ze procesmatig te werk gaan. Maar in de praktijk maken ze die belofte nog niet altijd waar. Dan verdoezelt een technisch kunstje gebrek aan visie op een integrale, open benadering van het te automatiseren proces. Natuurlijk is de techniek op weg een commodity, een confectieartikel, te worden. We hebben net de loftrumpet gestoken over deze ontwikkeling. Maar ook in een confectieomgeving kunnen leveranciers zich in de details verliezen. Met andere woorden, de nieuwe trend is er wel, maar oude gewoonten slijten slecht.

Beperken

En dat is niet alleen de verkopers aan te rekenen. Ook de overheid laat steken vallen. Zij weet zich slecht te beperken tot de wat-vraag. Het hoe moet de overheid aan de markt overlaten. 'Ik wil een FTP-koppelvlak op de OTP' of 'Ik wil alle documenten op kunnen slaan in XML' of 'Dat veiligheidsrisico wil ik bestrijden met een digitale camera gekoppeld aan digitale plaatsbepaling'. In plaats van aan te geven dat ook grote bestanden door het digitale postkantoor gestuurd moeten kunnen worden, dat we graag in de offerte zien op welke manier digitale duurzaamheid wordt geborgd, enzovoorts.

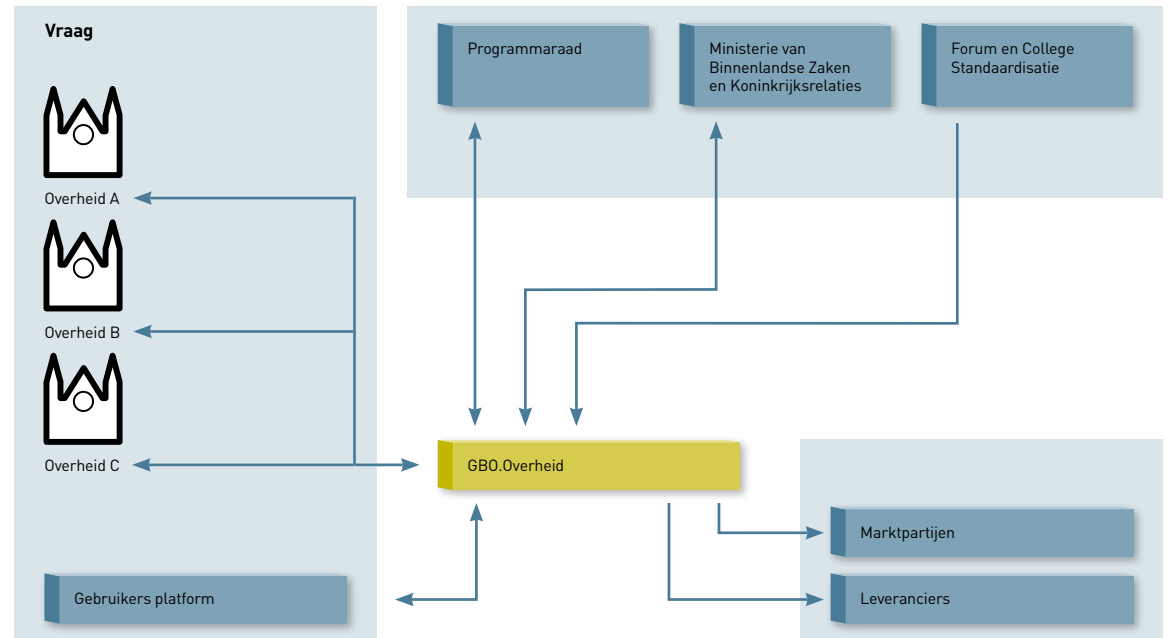
Ga uw gang

Consequent doorredenerend, moeten we het misschien maar aan de ICT-markt over laten om onze generieke voorzieningen te bouwen en te beheren? Mogelijk is het voldoende om de wat-vraag te stellen? Bijvoorbeeld zo: We willen als overheid graag veilig digitale diensten kunnen aanbieden op basis van een overheidsbreed uitwisselingsmodel en gekoppeld aan identificatie en authenticatie. De Nederlandse Overheids Referentie Architectuur (NORA) biedt u houvast. De basis-registraties liggen straks verankerd in de wet. Dus, ga uw gang. Vul maar in hoe. Het zou de toekomst kunnen zijn, maar die lijkt nu nog even buiten bereik. Omdat de overheid er als opdrachtgever nog niet klaar voor is. En omdat ook de markt het op haar beurt nog niet aan kan.

Vraagbundelaar

Het recept klinkt verleidelijk en past in de tijdgeest van uitbesteden. Toch denken we dat het op dit moment een brug te ver is om een

Figuur 4 - Vraagbundelaar



GBO.Overheid treedt op als vraagbundelaar voor individuele overheidsdiensten met een gemeenschappelijke vraag.

generiek stelsel van ICT-voorzieningen puur aan de markt over te laten. GBO.Overheid staat voor de middenweg. Wij treden op als vraagbundelaar voor individuele overheidsdiensten met een gemeenschappelijke vraag. Noem ons contractmanagers, optredend voor de achterliggende overheidspartijen. En uitbestedend aan de markt. We zorgen dat leveranciers blijven optreden in het belang van de grote lijn die in dit boekje is geschetst. Maar we doen zo weinig mogelijk zelf. Zoals in ons oprichtingsbesluit staat, voeren we het tactisch beheer over de aan ons toevertrouwde, generieke voorzieningen. Operationele zaken rond ontwikkeling van softwarecomponenten, tests, implementaties en exploitatie beleggen we in de markt. Duidelijke taal. Duidelijke positie.

Contractmanagement

- Overheidspartijen blinken niet uit in goed opdrachtgeverschap op de ICT-markt
- Leveranciers leveren vaker producten dan oplossingen
- Overheid moet leren zich te beperken tot de wat-vraag
- Leveranciers vullen het hoe in
- GBO.Overheid is vraagbundelaar en contractmanager
- We beperken ons tot tactisch beheer
- Al het andere wordt zoveel mogelijk uitbesteed aan de markt

H5

Hazen vangen

Het is duidelijk dat GBO.Overheid een typisch voorbeeld van win/win is. Burgers en bedrijven krijgen betere dienstverlening tegen minder administratieve lasten en met meer gebruiksgemak. De overheid zelf kan met generieke voorzieningen de complexiteit van ketenprocessen reduceren. Met interoperabiliteit ontstaat naadloze samenwerking, tegen lagere kosten. Net als bedrijven die hun productie hebben gestroomlijnd in modules (hapklare brokken), kan ook de overheid een snellere 'time to market' realiseren voor nieuw beleid.

Iedere overheidspartij die nu nog in zijn eentje worstelt met de elektronische overheid, maar deze win/win-situatie herkent, kan bij ons terecht om aan te sluiten op onze generieke voorzieningen. Want alleen ontbeert je per definitie massa. Uitsluitend bij gezamenlijke toepassing hebben generieke voorzieningen zin. Dan neemt hun waarde exponentieel toe. Immers, je hebt niets aan een internetaansluiting als je de enige bent op het internet. Wie uitsluitend zijn eigen nummer kan draaien, kan zijn telefoon beter weggooid. En wat moet je met een taal als geen mens je verstaat?

Miljoenen

Dit beginsel was in al zijn schoonheid goed te bewonderen bij DigiD. Zes grote landelijke uitvoeringsorganisaties hadden voor hun nieuwe, digitale dienstverlening grote behoefte aan een manier om hun klanten op internet te kunnen herkennen. Ze wilden niet langer wachten op een centraal te ontwikkelen systeem en besloten er samen één te bouwen. Toen ook rijk, gemeenten en andere landelijke uitvoerders zich aansloten, ontstond plotseling een authenticatievoorziening voor miljoenen mensen. Die massa was zo groot dat het in één klap niet meer zinvol was voor andere overheidsorganisatie om een eigen identificatiesysteem te ontwikkelen. Velen waren er toen al mee bezig. Sommigen waren zelfs al klaar. Maar niemand kon op tegen de gemeenschappelijkheid.

Coöperatie

Hoewel gezamenlijkheid dus belangrijk is, is het gebruik van voorzieningen van GBO.Overheid niet verplicht. Gelukkig maar, want met onwillige honden is het slecht hazen vangen. We doen het liever andersom. GBO.Overheid 'is where the action is'. Waar energie zit, waar mensen het door hebben, daar doet niemand tevergeefs een beroep op ons.

Wij geloven in het beginsel van de coöperatie, consequent doorgevoerd tot in het principe van de Jaarvergadering die we in april 2007 voor het eerst hebben gehouden. GBO.Overheid wil worden herkend als coöperatie van en voor iedereen in de publieke sector. Wij zijn waarschijnlijk de enige directie van enig ministerie met een dergelijk expliciet uitgangspunt. En dat is geen aardigheidje. Samenwerking moet

gedragen zijn tot in de organisatiestructuur als je een club bent die is opgericht om samenwerking tot stand te brengen. Mede daarom zit, samen met vertegenwoordigers van alle bestuurslagen in dit land, een zware delegatie uit de Manifestgroep van grote landelijke uitvoeringsorganisaties in de Programmaraad van GBO.Overheid, die materieel als onze opdrachtgever fungeert. Ook hebben we per voorziening een breed samengesteld afnemersoverleg en zijn we in 2007 gestart met een gebruikersplatform waarin meer gebruikers van onze voorzieningen een plek krijgen. De bedoeling is van elkaar te leren en elkaar te ondersteunen bij de inzet van de generieke ICT-voorzieningen.

Spin

GBO.Overheid wil spin in het web zijn van de e-overheid zoals dat zich ontwikkelt. Natuurlijk moeten we die positie verdienen. Door excellent werk te leveren tegen aantoonbaar minimale kosten. En door een financieringsmodel te hanteren dat het mogelijk maakt flexibel in te spelen op hetgeen ons wordt gevraagd.

Gewild word je niet door een machtspositie te claimen. Gewild word je door wat je presteert. Dat zal zoeken en tasten blijven en een kwestie van goed luisteren. Een prachtig avontuur. Vanuit de erkenning van ieders positie. En vanuit de ervaring dat in de bestuurlijke werkelijkheid de kortste afstand tussen twee punten zelden een rechte lijn is. Dat geeft niks. Als het niet kan zoals het moet, dan moet het maar zoals het kan.

440 Volt

Gedwongen winkelnering hebben we daarbij niet nodig. Noodzakelijk is uitsluitend het inzicht dat de elektronische overheid gemeenschappelijke en generieke ICT-voorzieningen nodig heeft. Als het gaat om stroom, water of verkeer twijfelt niemand daaraan. Er is geen wethouder in dit land die zelf een nieuwe vorm van asfalt laat maken. Niemand haalt het in zijn hoofd 440 Volt

“GBO.Overheid wil worden herkend als coöperatie van iedereen.”

RIEN STOR, AFDELINGSHOOFD ARCHITECTUUR & REALISATIE



op het energienet te zetten. En de warme kraan zit altijd links.

Voor generieke ICT-voorzieningen geldt precies hetzelfde. Het is iets gemeenschappelijks. Een fundament voor innovaties in de publieke sector. Hoe meer overheidsdiensten op dat fundament aansluiten, hoe meer massa ze samen maken en hoe steviger ze samen staan.

De achilleshiel

Dit alles vergt nog veel werk. Aan den lijve hebben we in het eerste jaar gemerkt hoe groot de verwachtingen zijn en hoe hoog de werkdruk kan oplopen. We zijn er trots op dat we alle vooraf geformuleerde én onderweg nog toegeschoven doelen hebben gehaald. Maar oververhitting ligt op de loer. Het is voortdurend laveren tussen doen wat wordt gevraagd en de tijd nemen om de interne organisatie goed in te regelen en robuust te maken. Prioritering en financiering zijn de achilleshiel van de e-overheid. Soms moeten we constateren dat de strategie volgt op de structuur in plaats van andersom. En dan blijft alles bij het oude. Misschien dat het verleidelijk is om structurele veranderingen uit te stellen. Vragen die samenhangen met de rol van de overheid in de maatschappij veranderen immers nauwelijks. Maar de antwoorden wél. Nieuwe tij-

den vragen nieuwe oplossingen, en dus nieuwe antwoorden op bekende vragen. Wie zich dat niet voldoende realiseert, probeert met oud gereedschap nieuwe instrumenten te ontwikkelen. Dat is net zoals van krom hout rechte stokken willen maken. Vroeg of laat breekt het.

Rouwproces

Natuurlijk snappen we ook dat er, om met Elsschot te spreken, tussen droom en daad wetten in de weg staan en praktische bezwaren. En ook weemoedigheid die niemand kan verklaren. Dat laatste wordt vaak vergeten. Afscheid nemen van oude antwoorden, oud gereedschap, eigen oplossingen die het zo goed doen en waarop men terecht trots kan zijn. Het is de kunst van het loslaten. De ontwikkeling van de e-overheid is deels een rouwproces en niet alleen een feestje. Maar als de tijd eventuele wonden heeft geheeld, overheerst beslist de feestvreugde. Daar zijn we van overtuigd.

Contractmanagement

- Betere dienstverlening tegen minder administratieve lasten en met meer gebruiksgemak
- Overheid kan een snellere 'time to market' realiseren voor nieuw beleid
- Uitsluitend bij gezamenlijke toepassing hebben generieke voorzieningen zin
- Dit beginsel was in al zijn schoonheid goed te bewonderen bij DigiD
- GBO.Overheid 'is where the action is'
- Oververhitting ligt op de loer

INHOUD

Voorwoord	1
1. Logica als context	2
2. Armsgaten en broekspijpen	6
3. Van de plank	8
4. Niet wat, maar hoe	10
5. Hazen vangen.....	12

Colofon

De warme kraan zit altijd links is een uitgave van GBO.Overheid.

Uitgave: oktober 2007

Oplage: 1.500

© 2007 GBO.Overheid

Redactie

Eden Design, Amsterdam

Vormgeving

Tappan Communicatie, Den Haag

Druk

Koninklijke de Swart, Den Haag

Contactgegevens

GBO.Overheid is een initiatief van de overheid om haar elektronische dienstverlening te verbeteren en te vereenvoudigen. GBO.Overheid is een directie van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Heeft u vragen of wilt u meer informatie over (de diensten van) GBO.Overheid? Neem dan contact op met het accountteam van GBO.Overheid: (070) 888 75 00 of accountteam@gbo.overheid.nl. Alle informatie kunt u ook vinden op www.gbo.overheid.nl.

GBO.OVERHEID

Wilhelmina van Pruisenweg 104
2595 AN Den Haag

Postbus 84011
2508 AA Den Haag

T (070) 888 75 00
F (070) 888 78 82

www.gbo.overheid.nl
accountteam@gbo.overheid.nl