

Rondetafelgesprek Tweede Kamer, voorkomen van mislukte ICT-projecten, wo 13-02-2019.

Gespreksnotitie van Jan Moelker (ex-ambtenaar Ministerie van BZK)

Structureel probleem vraagt om structurele oplossing.

- Falen van ICT-projecten blijft een hardnekkig probleem. Allerlei onderzoeken met aanbevelingen hebben tot nu toe tot onvoldoende resultaat geleid.
- Twee kernoorzaken: gebrek aan deskundigheid en gebrek aan besturing. Dat blijkt uit de reeks van beschreven problemen in rapporten, zoals toetsrapportages BIT (2016, 2017 en 2018), eindrapport Commissie Elias (2014), onderzoeksrapport Commissie BRP (2018) en rapport TRConsult over KEI (2018) en eigen ervaringen.
- De verschillende problemen zijn bij de Commissie Elias uitvoerig beschreven en benoemd, maar de oplossing 'Bureau ICT-toetsing (BIT)' lijkt te domineren. Hoewel controle-instrumenten op zich effectief kunnen zijn, blijft de kernvraag 'hoe kan de aanpak van een ICT-project van binnenuit zélf sterk worden verbeterd!'
- De noodzaak van verbetering wordt groter omdat digitalisering sneller en dieper doordringt in de maatschappij. Aspecten van de samenleving veranderen radicaal. De informatierevolutie heeft grote impact op sociaal en organisatorisch gebied. De verandering raakt ook steden, die zich willen ontwikkelen tot Smart Cities.
- Om te komen tot een structurele oplossing is een maatschappelijk initiatief gestart onder het motto: 'Meer grip op digitalisering' als antwoord op de twee kernoorzaken.
- Een groeiende groep mensen (waaronder universiteiten, beroepsgroepen, bestuurders, adviseurs en architecten) ondersteunt dit initiatief.

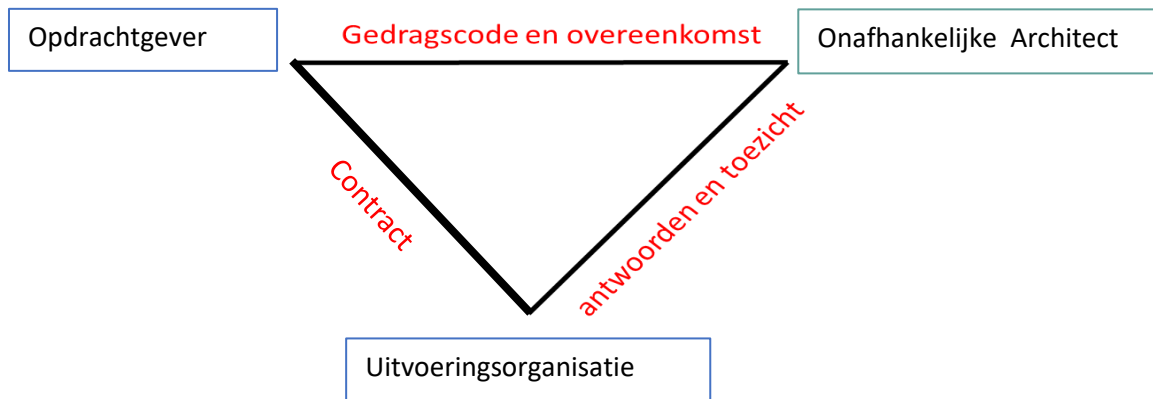
Verbeteren deskundigheid

- De noodzaak van het verbeteren van kennis, kunde en vaardigheden wordt breed gedeeld. Het gaat om vergroten en verbreden van deskundigheid en professionaliteit, verbeteren van lerend vermogen en een voortdurende ontwikkeling in een doorlopende leerlijn met na- en bijscholing.
- Een stuurgroep van hoogleraren heeft zich tot taak gesteld hieraan te werken. De hoogleraren zijn van de universiteiten Delft, Twente, Rotterdam, Nijmegen (Amsterdam was ook betrokken); voorzitter is de hoogleraar en directeur van het ICT Research Platform Nederland (IPN).
- Gewerkt wordt aan een multidisciplinair opleidingstraject met een hoogwaardige Post-Master opleiding. De opleiding is bestemd voor hoofdrolspelers bij ICT-projecten en andere belanghebbenden. Het maatschappelijk belang van digitalisering groeit zodanig dat deskundigheid en professionaliteit op een hoger plan moeten worden gebracht mede door multidisciplinaire samenwerking en creëren van (virtuele) topfaculteit.
- Een concept competentieprofiel voor de Onafhankelijke Architect is met de stuurgroep van hoogleraren opgesteld en wordt met een groep van adviesbureaus verder uitgewerkt.

Vernieuwen besturingsmodel

- Adequate vernieuwing kan worden bereikt door de invoering van een Onafhankelijk Architect in de digitale wereld die werkt vanuit een besturingsmodel dat betere checks & balances beoogt. Dit idee vindt zijn inspiratie uit de bouwwereld die al eeuwenlang werkt met een beproefde praktijk van bouwarchitecten en met een ander interessant besturingsmodel dan dat bij ICT-projecten. De ICT-wereld kent zo'n architect in vorm en opzet als de bouwwereld niet.
- De Onafhankelijke Architect kent alle aspecten van digitalisering en is deskundig en vaardig op bestuurlijk en technische niveau, heeft ruime ervaring op het gehele vakgebied (in breedte en diepte) en werkt vanuit een inhoudelijke professionele rol. Hij of zij is een onpartijdige autoriteit met zelfstandige objectieve oordeelsvorming die zorgt voor een deskundig inhoudelijke ontwerp en een professioneel advies over de eisen en governance van de uitvoeringsorganisatie.

- De Onafhankelijk Architect is een autoriteit die vanaf het allereerste moment bij een project betrokken is. Daardoor kunnen veel problemen die in de aanvang kunnen ontstaan, worden voorkomen en belangrijke vraagstukken worden behandeld, zoals rechtvaardiging investering, besturing, maak- en haalbaarheid, gebruikservaring en -gedrag, beheersbaarheid, kostenmodel, aanbesteding, relatie met leverancier, exploitatie en beheer.
- De Onafhankelijk Architect houdt tevens inhoudelijk toezicht op de uitvoering, waardoor ook in die fase problemen en vragen kunnen worden opgepakt en opgelost.



- Met de Wet op de architectentitel kan de Onafhankelijk Architect in de digitale wereld officieel worden erkend en opgenomen in het architectenregister. Een belangrijke waarborg, erkenning en transparantie voor kwaliteit, deskundigheid, objectiviteit en verantwoordelijkheid.
 - De Onafhankelijk Architect kan worden bijgestaan door een team van onafhankelijke specialisten (vergelijk met een operatieteam in de gezondheidszorg). Deze zijn erkend en geregistreerd (vergelijk met BIG-register).
 - Een krachtige op de complexe problematiek gerichte beroepsgroep en beroepsorganisatie moeten zorgen dat opdrachtgevers en samenleving beter bediend en geholpen worden.
 - Het nieuwe besturingsmodel is gericht op het adequaat voorkomen van veelsoortige en complexe problemen, scheiden van ingewikkelde belangenstelsels, versterking van management, eenduidige aansturing en verantwoordelijkheden, en uitvoering van belangrijke conclusies en aanbevelingen uit onderzoeken.
- Bij de verdere uitwerking zal het besturingsmodel daaraan worden getoetst.

Samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en wetenschap

- De problematiek bij de digitalisering is niet iets dat alleen voor de overheid moet worden opgelost. Ook private bedrijven kennen mislukte IT-projecten.
- De Onafhankelijke Architect staat opdrachtgevers bij van zowel overheid als bedrijfsleven om te zorgen voor het succesvol realiseren van digitaliseringsprogramma's. Dat zorgt voor rijke ervaringen en brede kennis en kunde van uiteenlopende programma's en projecten.
- De wetenschap geeft richting aan de scholing en professionalisering, inclusief wetenschappelijk onderzoek en de borging daarvan.
- De regering onderzoekt de vormgeving van een Rijksinspectie Digitalisering.
- Om beter grip te krijgen op complexe IT-projecten is brede samenwerking nodig. Van belang is dat overheid, bedrijfsleven en wetenschap gezamenlijk aan deze vernieuwing werken.
- De Rijksinspectie Digitalisering en de beroepsgroep van Onafhankelijke Architecten kunnen hierbij complementair functioneren. Zo ontstaat een structuur van professionaliteit die een objectieve oordeelsvorming en deskundige werking ten goede komt.
- Een goede en noodzakelijke basis om digitalisering en ICT-projecten *in control* te krijgen.

Voor nadere informatie: zie de website <https://www.onafhankelijkearchitect.nl/>