



Dirk-Jan de Bruijn, ambtenaar en verwonderaar

Veranderprojecten zijn zijn lust en zijn leven. Zeg tegen hem 'informatievoorziening en ICT' en zijn ogen glinsteren. Zeg 'verandering' en hij gaat sneller praten. Ligt bij zoveel ervaring cynisme niet op de loer? Nee, bij hem niet. Wel verbaast hij zich: over wat er wel lukt en vooral wat niet. Hij schreef er zijn eigen wonderboekje over. Voor deze man met de jongensachtige uitstraling is het Haagse Binnenhof zijn boekenkast. Daarom deze keer, dicht bij het centrum van de macht, de managementauteur, ambtenaar én verwonderaar Dirk-Jan de Bruijn.

DOOR JOEP SCHRIJVERS // FOTOGRAFIE DIEDERIK DE KLERK

Het Binnenhof is op een paar ingedutte journalisten en een enkele toerist na verlaten. De dag is nog jong als ik op weg ben naar het café De Eeuwige Jachtvelden op het plein tegenover de Tweede Kamer. Een jonge Japanner maakt een foto van zijn vrouw, die hem verleidelijk aankijkt. Zo meteen ga ik in gesprek met Dirk-Jan de Bruijn, vooraanstaand ambtenaar bij de rijksdienst, veranderaar en adviseur in grote ICT-projecten én managementauteur. Nee, niet thuis, had hij me gemaïld, maar dicht bij mijn werk. Laten we het interview daar doen waar het allemaal gebeurt. Ik tref hem buiten aan onder de warmtestralers van het terras. Hij is tenderder dan ik me had voorgesteld en heeft een opvallend mooie kop haar voor zijn leeftijd. Zijn gezicht is welwillend en ja, bijna jongensachtig nieuwsgierig.

METAFORISCHE BOEKENKAST

We gaan achter in de lege zaak zitten, de koffie wordt gebracht en ik deel een eerste plaagstoot uit: 'Is het zo'n beestenbende bij je thuis dat we moeten uitwijken?' Hij

zet zijn cappuccino neer, buigt wat naar voren en kijkt me glimlachend aan: 'Nee, dat is het niet. Dat valt reuze mee. Maar de tijd dat je een eigen kamer had met een eigen boekenkast, die is voorbij. Dat is nu het Nieuwe Werken! Het had ook goed bij mij gekund hoor, maar dit hier is toch veel leuker.' Hij gebaart met zijn armen naar achteren. Ik volg zijn mouwen. Het valt me op hoe correct hij gekleed is. Ik ben echt in Den Haag. 'Daar, daar is het toch veel leuker!' benadrukt hij nogmaals.

'Ik ben veel in het Haagse. Hier haal ik mijn inspiratie vandaan. Daar ligt de kennis. En die haal je niet alleen uit boeken! De Tweede Kamer, het Binnenhof: dit is mijn boekenkast.' Oké, zo kun je het ook opvatten: de metaforische boekenkast. De wereld is een open boek. 'Heb je wel boeken?' vraag ik. Hij lacht en dat stelt me gerust. 'Zeker. De meeste staan thuis. En het zijn nog fysieke boeken ook want ik heb geen e-reader. De reden is dat ik boeken wil kunnen beetpakken. En soms ruim ik boeken ook gewoon op en gooi ik ze weg. Want je moet er wel wat aan hebben.' 'Wat vind je goede boeken?' vraag ik.

'Ik vind *Eckart's notes* goed, en *En nu laat ik mijn baard staan* van Leen Zevenbergen en het beroemde boek van Covey, *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Dat zijn boeken die me inspireren en me houvast geven. Bij deze auteurs staat de vraag centraal of we wel de goede dingen doen. En doen we die dingen dan ook goed? En in de juiste volgorde? Ze geven allerlei vuistregels voor de praktijk. Covey zegt bijvoorbeeld: "Begin met het einde voor ogen". Wat is je einddoel, wat streef je na? Zulke ideeën vind ik zeer waardevol voor mijn werk. Hoe vaak beginnen mensen met iets zonder een idee te hebben waarheen ze willen, zelfs bij grote verandertrajecten van de rijksoverheid gebeurt dat! Nu lees ik ook weer niet alles van A tot Z. Ik doe aan *pick and choose*. Ik haal uit boeken wat bij me past en me rijker maakt.'

ICT BIJ DE OVERHEID

Dirk-Jan de Bruijn is geen ambtenaar van huis uit. Hij begon zijn loopbaan bij IBM in de sales en stapte na een paar jaar over naar de consultancywereld van Bakkenist en Deloitte & Touche waar hij >>

‘Als je schotten binnen de politiek en ambtenarij in stand houdt, leer je te langzaam.’



partner werd. Het zou nog tot 2004 duren voordat hij *full blown* rijksambtenaar werd bij Rijkswaterstaat. ‘Ik werk nu vanuit I-Interim Rijk. Dat is een interne pool van programmamanagers en ICT-adviseurs. Wij worden uitgeleend aan allerlei onderdelen van de overheid voor grote en complexe ICT-verandertrajecten. We werken daar met zo’n 120 collega’s. Het is prachtig werk met mooie opdrachten. Het plezierige is dat je nauwelijks nieuw werk hoeft te genereren. Die druk, die je hebt als je partner bent bij een adviesbureau, is grotendeels weg. Je moet jezelf alleen in de kijker spelen en laten zien waar je goed in bent. Zo hoef je niet meer te werken aan die vervelende aanbestedingen. Want dat was echt corvee.’

Wat De Bruijn me over zijn interne pool vertelt, lijkt me contra de tijdgeest van uitbesteden en alles ‘op afstand zetten’. Ik vraag hem hoe dat zit. De Bruijn: ‘Zo’n pool is zeker de helft goedkoper voor het

Rijk dan uitbesteden. Vroeger was dat anders. In de jaren negentig en nul was geld nauwelijks een schaars goed. Ook niet bij het Rijk. Dus besteedden we veel uit en dat was ook standaard: “Hier heb je een pot met geld, ga het maar doen.” In die tijd werd driekwart van het ICT-werk door externen gedaan. Die ICT-bureaus hadden ook eigen doelstellingen: zoveel mogelijk eigen mensen inzetten. Nu is dat anders. We voeren weer zelf de regie over grote projecten en gebruiken externen alleen waar dat echt nodig is. Maar dat is niet alleen te wijten aan schaarste aan geld. Ook de kerntaken en werkplezier spelen een rol. Regie voeren is een kerntaak van de overheid...’ De Bruijn verschuift zijn kopje. ‘En waarom zouden we al het leuke werk uitbesteden?’

CHIEF INFORMATION OFFICER

De ICT bij de overheid lijkt me voor verbetering vatbaar. De Bruijn: ‘Ja, er valt veel te verbeteren. De overheid heeft hierin

nog geen goede naam. Er zijn zeperds gemaakt. En dat komt omdat er veel te veel vanuit de techniek is gedacht. De ICT bij het Rijk was ongelooflijk versnipperd. Allerlei ICT-afdelingen bedachten van alles en nog wat en met de beste bedoelingen, maar het voldeed niet of sloot moeilijk op elkaar aan. Dit is nu wel veranderd. Elk ministerie heeft sinds vier jaar een hoogste baas op het terrein van informatievoorziening, een CIO, Chief Information Officer. Allerlei standaards worden nu op centraal niveau bepaald en vastgelegd. Het denken over de bedrijfsprocessen die vaak als ketens over meerdere organisaties lopen, is veel conceptueler geworden. Er wordt dus veel meer vanuit de *business* gedacht. Toepassingen worden veel vaker samen met gebruikers ontwikkeld in een iteratief proces. We maken ook meer proeftuinen dan vroeger. Neem bijvoorbeeld het Landelijk Register Kinderopvang. Daar zijn alle schakels uit de keten intensief bij betrokken. Zoets kun je niet binnen één afdeling of departement meer maken. Heel veel ICT gaat over de grenzen van bestaande rijksdiensten en andere organisaties heen. Dat vraagt om goede aansturing, coördinatie en regie.’

Dat gebeurt nu ook in het strafrecht. ‘Er zijn heel wat organisaties en afdelingen die zich daar mee bezighouden: ministeries, openbaar ministerie, bedrijfsbureau, reclassering, rechtbanken. Als je hun werk goed analyseert, zie je dat iedereen zijn werk in een virtuele keten doet. Dat bewustzijn moet je bijbrengen. En er moet één persoon zijn die zo’n keten aanstuurt.’

‘Maar er is meer veranderd’, vervolgt De Bruijn enthousiast. ‘We kijken nu vaker dan vroeger of er iets op de markt te koop is en of dat met wat kleine aanpassingen bruikbaar is. Vaak is tachtig procent van wat je wilt in een kant-en-klaarproduct te vinden. Wist je dat het meeste ICT-geld opgaat aan onderhoud van bestaande zelfgemaakte systemen? Er zijn voorbeelden waarbij dat oploopt tot zo’n 75 procent! Nog zoets: op dit moment is de *cloud* trendy. Iedereen heeft het erover. Alles moet in de *cloud*. Nee, zeggen wij bij de overheid, de ontwikkelingen gaan zo snel dat je toch niet alles kunt bijhouden. Die

‘De Tweede Kamer, het Binnenhof: dit is mijn boekenkast.’

pretenties moet je ook niet hebben. Je moet ervoor zorgen dat de *basics*, basissystemen op orde en goed te onderhouden zijn. De rest kan flexibel zijn. Net als bij het vervoer. Daar heb je gefixeerde lagen zoals de trein en de bus, maar ook auto's en scooters, die de meer wendbare lagen vormen. In plaats dat alles als spaghetti aan elkaar hangt, heb je in de ICT een lasagnemodel nodig. Alles wordt dan laag op laag: onderop de robuuste systemen en de wendbare er bovenop. Met bouwstenen. Met die efficiencyslag zijn we nu volop bezig. En daar dragen we vanuit onze pool aan bij.'

DE HARDNEKKIGHEID DER DINGEN

In zijn boek *Geen ezels!* gaat de Bruijn in op het verschijnsel dat veranderen zo enorm lastig is en dat we vaak dezelfde fouten maken. Waar komt die hardnekkigheid der dingen vandaan? 'Daar zijn meerdere redenen voor. Het heeft soms met regels en procedures te maken. Die kunnen heel taai en vanzelfsprekend worden, terwijl ze op de keper beschouwd toch onnodig zijn. Die kunnen voortduren totdat er eindelijk iemand aan de bel trekt. Ik zal je een voorbeeld geven van toen ik bij Rijkswaterstaat werkte. We lieten een onderzoekje doen naar de urenverantwoordingen. Wat bleek? Iedereen vulde ze braaf in en nauwelijks iemand deed er wat mee. We hebben toen gezegd: "Als we er niets mee doen, stop er dan ook mee." Want waarom deden we het ook al weer? Omdat iemand het ooit zo bedacht had. We hebben ze toen afgeschaft en daar honderd fte mee bespaard!!!'

Er is ook nog iets dat heel specifiek voor het Rijk geldt. 'Sinds de kabinetten Kok is er een grote scheiding ontstaan tussen politiek en ambtenarij. Je mocht als ambtenaar in feite geen contact hebben met de politiek. Je bent alleen lokaal aan de minister en doet alles om die uit de wind te houden. Dit leidde ertoe dat de kennis van de ambtenarij te weinig werd aangeboord door de politiek en er fouten gemaakt konden worden. Gelukkig verandert dit. Er is onlangs een parlementaire werkgroep ICT ingericht om te onderzoeken waarom het in de ICT vaak zo verkeerd is gegaan. Daar zitten politici in. Die commissie is een soort parlementaire enquête *light*. Een paar maanden geleden werd een groep experts waaraan ik ook mocht participeren uitgenodigd om te komen praten met die commissie. Om tot een goede diagnose te komen. We

spraken daar niet vanuit machtspolitiek maar vanuit onze professionaliteit.'

Als je schotten binnen de politiek en ambtenarij in stand houdt, leer je te langzaam, blijft de ICT versnipperd en loop je het risico dat verandertrajecten stagneren of zelfs mislukken, vertelt De Bruijn gedreven. 'Wil je daar vanaf, dan moet je, en dat meen ik echt, over schotten héén denken. Dan pas kan de informatievoorziening goed worden ingericht, zoals ik al zei. We moeten conceptueler denken en ons niet in de details verliezen. Voor je het weet, krijg je suboptimalisatie in veranderprocessen.'

ALICE IN WONDERLAND

Het café raakt meer bevolkt. Aan de tafeltjes om mij heen zetten ambtenaren en adviseurs hun bila's, bilateraaltjes, voort. 'Ben je niet een Don Quichot, een Alice in Wonderland?' vraag ik De Bruijn met wat luider stem. 'Je weet dat veranderen lastig is en je verwondert je erover. Toch ga je er gewoon mee door. Wat garandeert dat het jou wel zal lukken? Ben je niet gewoon de zoveelste roeptoeter?' Zijn antwoord komt snel. 'Ik wil veranderen, al meer dan twintig jaar. Ik moet ook iets te

kauwen hebben. Als je vijf keer iets roept en de mensen blijven glazig kijken, dan moet je je afvragen of je nog wel de juiste persoon bent. Maar wat ik echt geleerd heb: committeer je aan de veranderdoelen, laat zien dat je de verandering leeft. Wees consistent. Roep niet alleen, maar ontwikkel ook met elkaar een visie. In een veranderingstraject heb je een stip op de horizon nodig die lokt en verleidt. Je moet medewerkers vertellen waar je met elkaar naar toe gaat, hoe nodig dat is en hoe inspirerend. Schilder dat beloofde land. Dan zijn offers ook te billijken. En je hebt durf nodig. Veranderingen blijven vaak uit omdat, als puntje bij paaltje komt, mensen te weinig durf hebben. Als je gaat veranderen, moet je dat wél hebben.'

De Bruijn stopt en schikt met zijn rechterhand zijn jongensachtige haren. Zijn open ogen kijken me vol verbazing aan. 'Het is echt vreemd dat veranderen lastig is terwijl het toch zo leuk en effectief kan zijn.' ¶

Joep Schrijvers is adviseur, manager en wetenschapper. www.joepschrijvers.nl

9x Dirk-Jan de Bruijn

PUBLICATIES

En nú @nders! - Mijn verwonderboekje (Van Gorcum, 2011)

Kaasschaaf of leiderschap: doorrommelen of doorpakken? (Van Gorcum, 2010)

Geen ezels! (Van Gorcum, 2009)

De kunst van het implementeren (Van Gorcum, 2003)

BOEKEN

Ruim duizend, de helft fictie, de helft non-fictie

BOEKENKAST

Witte Billy, antieke kast

PERCENTAGE GELEZEN

Selectief, 75%

TYPE LEZER

Pick and choose

TYPE SCHRIJVER

Vanuit de praktijk van alledag, toepasbaar

INSPIRERENDE BOEKEN

Leiderschap bij verandering (John Kotter)

Eckart's notes (Eckart Wintzen)

En nu laat ik mijn baard staan

(Leen Zevenbergen)

De zeven eigenschappen van effectief leiderschap (Stephen Covey)

LEZEN IS VOOR MIJ...

Ontspanning

SCHRIJVEN IS VOOR MIJ...

Iets van me afschrijven, ordenen, rust krijgen door iets benoemen.