

Paul Brackel:

'Wees niet dogmatisch over open source en open standaarden'

[inleiding] Paul Brackel werkte 30 jaar bij Unilever. Daar maakte hij in verschillende functies een veranderingsproces mee van een 'gesloten' naar een 'open' organisatie. Op allerlei terreinen. Uiteindelijke doel was het streven naar een betere ondersteuning voor een niet langer op lokaal niveau, maar ook op Europees en wereldschaal opererend bedrijf. "Een moeizaam, maar uitermate zinvol proces", zo heeft Brackel ervaren. Nu is Brackel, als freelancer bij ECP-EPN, onder meer voorzitter van het Open Mobile Internet initiatief en aanjager van OpenID.NL. Een bijna-monoloog met een bevlogen man die een zwak heeft voor 'open', maar zijn kritiek en waarschuwingen bepaald niet onder stoelen of banken steekt. "Wees niet dogmatisch over open source en open standaarden." *[/inleiding]*

Door Frits de Jong

Met ongeveer 175.000 medewerkers (eind 2008) behoort Unilever wereldwijd tot de grotere spelers. Van het bedrijf, ontstaan op 1 januari 1930 en actief in circa 100 landen, mag verwacht worden dat de medewerkers in al die landen in ieder geval onderling met elkaar kunnen communiceren. Dat klinkt logisch, maar is het allerminst. Althans, dat was het. "Ergens halverwege de jaren '90 had bijna iedere locatie zijn eigen (e-mail-) systeem, en het versturen van documenten en mails stuitte meermalen op flinke problemen omdat collega's digitaal niet 'met elkaar konden praten'. Niet met elkaar konden communiceren", aldus Brackel. "En als je nu een wereldmaatschappij wilt zijn, en dat wil Unilever, dan is het absoluut noodzaak dat er gestandaardiseerd wordt en collega's in ieder geval met elkaar kunnen communiceren. Ongeacht locatie, tijd of besturingssysteem. Zo moet de marketingdirecteur uit Denemarken, die bijvoorbeeld per 1 mei begint in Indonesië, de dag erna op zijn nieuwe locatie kunnen functioneren alsof hij nog in Denemarken zit. Met alle kennis en contacten die hij heeft, want daarvoor heb je zo'n man benoemd. Of die contacten nu in Boston, in Thailand, of in Australië zitten: er moet één e-mailsysteem zijn en er moet één netwerk zijn. Wat mij betreft mogen het er ook twee zijn, waar ergens een bridge tussen zit. Soit. Dat maakt niet uit, maar zó moet je het wel doen. Dat betekent dat er een veranderslag gemaakt moet worden, zoals dat binnen Unilever ook is gebeurd. Meerdere slagen zelfs, en dat zie je vaak. Het betekent wel dat er stappen gemaakt moeten worden en dat er iemand een keer de visie moet hebben dat die veranderslagen ook daadwerkelijk gemaakt worden. Als die visie er niet is, dan blijft het geklooi aan de onderkant."

Samenwerken

De veranderslagen waar Brackel over spreekt, zijn over het algemeen langdurige trajecten. "In sommige gevallen spreek je over vijf tot tien veranderslagen na elkaar", zo zegt Brackel, "en daar moet je gewoon de tijd voor nemen. Ik vergelijk het soms wel eens met de situatie in Afghanistan. Je mag niet verwachten dat wij in dat land onze Westerse democratie, met alle toeters en bellen, binnen een jaar, binnen 5 jaar, zelfs niet binnen 25 of 100 jaar, voor elkaar krijgen. Daar is gewoon tijd voor nodig. Het vereist een omslag in denken. Hetzelfde geldt voor de IT, dat met zijn 30 jaar eigenlijk nog maar een relatief jonge discipline is. Het heeft onder meer tot gevolg dat beleidsmakers vaak geen flauw benul hebben van de complexiteit van IT. Het is makkelijk om te roepen dat een IT-project is mislukt, maar in de meeste gevallen komt dat omdat de beleidsmaker het project niet goed gemanaged heeft. Ze hebben onvoldoende ingezien dat het erg complex is. Een voorbeeld. Binnen Unilever hebben we op Europees niveau eens geprobeerd om de verkoopvoorwaarden te standaardiseren. Daar zijn we destijds niet in geslaagd en dat had er onder meer mee te maken dat situaties moeilijk met elkaar te vergelijken zijn. In Finland hebben we bijvoorbeeld te maken met drie of vijf supermarkketens, terwijl je het in Italië hebt over circa 50.000 Papa-Mama-shops. Daar zit een wereld van verschil tussen, en probeer dat maar eens te harmoniseren. Dat gaat je sowieso niet lukken, en dat zou je eigenlijk ook niet eens moeten proberen", aldus Brackel, die niet beweerd dé oplossing in pacht te hebben. Wél ziet hij waar een aantal (flinke) stappen te maken is. "Bijvoorbeeld door samen te werken. Daardoor kan de fragmentatie van IT-oplossingen een halt worden toegeroepen. Daarnaast helpt het door te erkennen dat IT een beroep is, dat uitgevoerd moet worden door mensen die weten wat er binnen een discipline speelt en ook weten wat een veranderproces inhoudt."

'Gigantische kansen'

Het gebrek aan samenwerking tussen partijen is iets waar Paul Brackel zich vrij druk over kan maken. Met name omdat dáár, volgens hem, gigantische kansen liggen. "Maar dan moeten organisaties, bijvoorbeeld directies van scholen, inderdaad wél de bereidheid hebben om samen te werken, en wél de bereidheid hebben om gezamenlijk beleid te maken. Het probleem is dat mensen zich gaan verzetten op het moment je gaat organiseren. Dat willen ze helemaal niet. Ze willen het liefst onafhankelijk blijven, en vinden dat andere partijen het toch altijd verkeerd doen. Er is altijd wel een kilo-Utrecht-tango-smoes om het niet te doen. Die is er altijd, en die was er in eerste instantie ook binnen Unilever en bij andere grote bedrijven waar veranderprocessen spelen of hebben gespeeld. Spijtig, want de voordelen van samenwerken zijn in mijn ogen legio. Als je je verenigt kun je betere mensen inhuren, betere software laten maken dan dat je alleen gaat en ook nog eens dingen laten ontwikkelen voor minder geld. Met elkaar kun je, doordat je het geld bij elkaar legt, bijvoorbeeld makkelijker een bedrijf opdracht geven om (interactieve) leermiddelen voor mobiele telefoons te ontwikkelen. Einde van de fragmentatie levert je dus een beter eindproduct op voor minder geld en minder zorgen. In principe minder zorgen, want in het begin zullen die zorgen toch wel even wat meer zijn. Maar er komt écht een moment dat die zorgen minder worden." De weg die Paul Brackel voor ogen staat heeft, zo zegt hij, vooral te maken met overtuigingskracht. "Daarbij moet je je vooral focussen op de mensen die mee willen. Het heeft ook geen zin om in één keer tienduizenden schoolhoofden proberen te overtuigen. Dat zal je ook niet lukken. Begin eens met 200, dat is je basis. Over twee tot drie jaar hebben die bewezen dat je gezamenlijk betere dingen kunt (laten) maken, en bovendien ook nog eens tegen een aantrekkelijker prijs. Pak daarna de volgende paar duizend, waardoor je in tien jaar tijd toch de hele massa omkrijgt. Een zelfde proces zou je bij gemeenten uit kunnen voeren."

GBA-systeem

Paul Brackel is ervan overtuigd dat óók bij gemeenten, en andere overheidsorganisaties, flinke stappen en slagen te maken zijn. Zeker op het terrein van open standaarden en open source software. "Maar", zo waarschuwt hij, "ga dan niet proberen om het hele terrein wat betreft open standaarden en open source software te behappen. Richt je op bepaalde toepassingen. Zorg dat gemeentes bijvoorbeeld alleen open standaarden en open source software voor de office omgeving realiseren. Laat hen dat ook daadwerkelijk invoeren. Dus niet alleen met de mond beleiden, en intussen niets doen. Dan maak je al geweldige slagen. En laat nou bijvoorbeeld het Kadaster uitzoeken wat het beste softwaresysteem is voor het Kadaster, en laat bijvoorbeeld de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) uitzoeken wat voor een grote én een kleine gemeente het beste GBA-systeem (Gemeentelijke Basisregistratie Personen) is. Voor mijn part maak je daar een lijst van twee of vier goeie keuzes van. Merk a en b zijn voor grote gemeentes het beste GBA-systeem en merk x en y zijn voor kleine gemeentes het beste systeem. Vervolgens ga je onderhandelen met merk a en zeg je: er is in Nederland een x-aantal grote gemeentes die de keus krijgt uit a en b, wat kunnen jullie ons bieden? In geld, support en knowhow. Dán gaan we het ergens over hebben. Dan ga je de kracht van schaalgrootte benutten, komt er een einde aan de fragmentatie, en ontstaat er een begin van professionaliteit waardoor uiteindelijk een betere dienstverlening aan de klanten (burgers en bedrijven) zal ontstaan. En dát moet toch je doel zijn." Die omslag in denken, doen en werken zal geleidelijk moeten gebeuren, aldus Brackel, en wat hem betreft is het aan te raden om daarbij gebruik te maken van 'lead companies', zoals in Unilever gedaan werd. "Maak één grote gemeente, samen met support van twee of drie andere gemeenten, leidend bij de keuze van de GBA. Dat betekent overigens niet dat gemeenten morgen ook direct over zouden moeten, maar zorg wel dat de keus van de groep bij een volgende GBA-vervanging leidend is. In niet alle gevallen zal het een keus zijn die gebaseerd is op open source software, maar is dat erg? Nee, dat vind ik niet. Als uiteindelijk het resultaat maar veel beter is."

Dogma's

Voor Brackel telt alleen het resultaat, en dat betekent dat hij van dogma's niets moet hebben, zo laat hij weten. Wat dat betreft plaatst hij wel kanttekeningen bij de uitgave *'Fabels & Feiten over Gesloten en Open Source Software'* (2003 – update 2007). "Als ik die uitgave doorneem, kom ik toch weer allerlei dogma's tegen. Dingen dogmatiseren, waar je maar mijn idee pragmatisch mee om zou moeten gaan. Wees niet dogmatisch over open source en open

standaarden. Je kan in het begin van het beleid wel een dogma zetten, maar het gaat uiteindelijk om het resultaat. Dat is voor mij het enige dat telt. En het dogma zou het resultaat best wel eens in de weg kunnen zitten, of je moet er af en toe wat water bij gooien. Een andere mogelijkheid is om het dogma verteerbaar te maken en in hapklare brokken aan te bieden. Dan wordt het mogelijk wél door de organisatie gevrotten. Maar echt: je zult afmoeten van die dogmatische discussie. Dat gaat op den duur helemaal vastlopen en die strijd zul je niet gaan winnen. Dat betekent dat het resultaat uiteindelijk weinig of nul is, en wat hebben we dan bereikt? Dan zijn er weer vijf jaar voorbijgegaan zonder enig resultaat van formaat. Dus wees hooguit twee jaar dogmatisch, maar ga daarna vooral pragmatisch te werk", zo zegt Brackel, die graag nog eens wil wijzen op het belang van standaarden. En dan met name op het beheer daarvan. "Een standaard die niet beheerd wordt is geen standaard, zo lees ik in een recente uitgave van het NOiV. Prima. Dat klopt helemaal, maar ik zou er graag nog aan toe willen voegen: een beheerde standaard die niet geïmplementeerd wordt, is nutteloos. En om te implementeren moet je dus een strategie hebben, moet je dus een veranderingsproces hebben en moet je dus al die CIO's of Hoofden ICT hebben die de rest van de organisatie kunnen overtuigen. Dat is een proces dat tijd vergt, veel tijd vergt, en die tijd moeten we ons zelf ook gunnen."

Elektronisch facturen

Paul Brackel geeft tijdens het gesprek het meerdere keren aan: het is belangrijk om in processen te gaan denken. "Hoe ga je jouw debiteurenadministratie opzetten? Hoe ga je de Kadasteradministratie doen? Waar komt de input voor die administratie vandaan? Die is afkomstig van notarissen, en dus zul je moeten zorgen dat het proces waar een notaris zich mee bezighoudt aansluit op jouw proces. En het proces van de makelaar moet aansluiten op het Kadasterproces. Enzovoorts, enzovoorts. Je móet in processen gaan denken, en dat moet ook bij de beleidsmakers en andere medewerkers van een organisatie tussen de oren komen te zitten. Ik besef dat dát geen gemakkelijke opgave is, maar toch zal het moeten. Beleidsmakers praten heel graag over beleid en als het beleid gemaakt is, zijn zij klaar. Word gedacht. Maar dan begint het pas. Neem het voorbeeld van elektronisch factureren (e-factureren). Het heeft lang geduurd voordat dat een beetje van de grond kwam. In bepaalde sectoren zitten we op 60-70%, in andere sectoren op een paar procent. Een van de redenen was dat iedereen er maar over praatte, niemand wat deed en er gedacht werd dat het vanzelf wel zou komen. Niet dus. In 2007 is een groot aantal partijen bij elkaar gekomen en toen is bewust gezocht naar een launching customer die het project zou moeten gaan dragen. Aanjager is het ministerie van Economische Zaken geworden en die heeft een doelstelling gesteld voor de gehele overheid dat in 2010 minimaal 10% van het totale aantal facturen aan de overheid elektronisch te hebben ontvangen en elektronisch te hebben verwerkt. Dat vind ik moedig van ze. Moedig vind ik ook dat hetzelfde departement zich nu vol gaat inzetten voor 'e-Herkenning voor Bedrijven', een programma waarmee gewerkt wordt aan een veiliger en eenvoudiger manier van digitale identificatie van en voor bedrijven. Ik steun hen daar zeer in, maar ook daar geldt: als dat klaar is, dan moet het wel snel opgepakt gaan worden. Dus beste overheid: denk niet dat je klaar bent als je beleid gemaakt hebt. Dan begint het pas..."