

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbaar gesprek van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid op 12 mei 2014 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Vastgesteld: 5 juni 2014.

Gehoord wordt:

mevrouw Lineke Sneller (hoogleraar Toegevoegde waarde van IT, bij Nyenrode Business Universiteit).

Aanvang 9:46 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Ik open de vergadering van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid, in het kader van de serie hoorzittingen. Ik heet mevrouw Sneller van harte welkom. Zij is professor of IT Value bij Nyenrode Business Universiteit. Dit is zo ongeveer het enige Engels dat we vandaag laten vallen, als het goed gaat. Ik doe dat mede namens mijn collega's mevrouw Bruins Slot, de heer Ulenbelt, de griffier -- dat is mevrouw Lemaier -- de heer Van Meenen en mevrouw Fokke. We gaan het met u over een aantal dingen hebben. U bent een gewaardeerd lid geweest van onze al even gewaardeerde klankbordgroep. We hebben elkaar dus al eerder, in een ander verband gesproken. U hebt ook meegeholpen en meegekeken met de eerste bevindingen. Daar waren we erg blij mee.

Als u het goed vindt, ga ik u eerst introduceren aan de hand van een paar vragen. We hadden ergens opgedoken dat u zich in uw eerste baan bezighield met algoritmen bouwen. Wat is dat? En waarom is dat iemands eerste baan?

Mevrouw **Sneller**: Ja, wat is dat? Ik ben benieuwd waar u die omschrijving vandaan hebt, want zelf zou ik die omschrijving nooit gebruiken. Ik heb econometrie,

toegepaste wiskunde, gestudeerd. Daarbij reken je dingen uit. Ik heb bijvoorbeeld uitgerekend hoe je benzineauto's die op een snelweg benzinestations moeten bevoorraden, zo makkelijk mogelijk laat rijden. Zo'n berekeningsmethode is een algoritme. Dat was inderdaad mijn eerste baan.

De **voorzitter**: Hoe kwam u er zo bij om dat te gaan doen?

Mevrouw **Sneller**: Ja, hoe kwam ik daarbij? Ik vond wiskunde leuk en ik vond economie leuk. Dan is econometrie een voor de hand liggende keuze.

De **voorzitter**: U bent hoogleraar IT Value. Wat is dat? Wat moet ik daaronder verstaan?

Mevrouw **Sneller**: Ik kijk ernaar -- en daarin ben ik ook heel geïnteresseerd -- wat de inzet van IT betekent voor met name de bedrijfsvoering. Dus: als je IT gebruikt, levert dat dan iets op? Dat is die IT value. Dat kan financieel zijn, maar het kan ook iets anders zijn, bijvoorbeeld levensgeluk van demente bejaarden bij gebruik van kunstmatige intelligentie.

De **voorzitter**: Ik las ergens dat u het ook eens hebt omschreven als: toegevoegde waarde van informatietechnologie. Zou je ook niet gewoon kunnen zeggen: het nut daarvan?

Mevrouw **Sneller**: Je zou het ook "het nut" kunnen noemen, ja.

De **voorzitter**: Ik heb veel van u gelezen, evenals natuurlijk de hele commissie dat heeft gedaan. Kun je ook zeggen: het zou verdraaid handig zijn als je eerst eens heel goed gaat bekijken of je wel IT nodig hebt, en wat voor soort IT dan, en waar en wanneer, dus als je het vooraf een beetje scherper bekijkt?

Mevrouw **Sneller**: IT is niet makkelijk. Het is inderdaad heel belangrijk dat je vooraf goed bedenkt wat je ermee wilt bereiken. Dat maakt het makkelijker om het dan ook daadwerkelijk te bereiken.

De **voorzitter**: Eigenlijk is dat toch een open deur? Niettemin is dat iets wat buitengewoon vaak wordt nagelaten.

Mevrouw **Sneller**: Ja. Ik vind het ook een heel leuk vak. Het nodigt dus ook uit om er onmiddellijk mee aan de gang te gaan. Soms is het echter wel handig om er eerst even over na te denken.

De **voorzitter**: Nog één ding: u was ook CIO, chief information officer. Daarover komen we nog te spreken. U werkte bij Vodafone en Tele2. U hebt dus ook veel in het bedrijfsleven rondgekeken.

Mevrouw **Sneller**: Ja, ik heb met name in het bedrijfsleven gewerkt. Na mijn studie ben ik eerst vijftien jaar in allerlei IT-managementposities werkzaam geweest. Daarna ben ik inderdaad een jaar of vijftien CIO geweest. In gewoon Nederlands is een CIO: de baas van de computers. Hoewel, "computer" is natuurlijk ook Engels.

De **voorzitter**: Ik hoop dat ik u zo enigermate heb geïntroduceerd aan de hand van een paar vragen. We gaan nu beginnen met het inhoudelijke stuk. De heer Van Meenen en ik zullen bij u in de voorhoede spelen, maar de rest van de commissie zit er niet voor niets bij. De overige leden letten altijd buitengewoon goed op en kunnen op ieder moment dat ze aanvullend iets willen vragen, u ineens iets gaan vragen.

De heer **Van Meenen** (D66): Mevrouw Sneller, het is goed om u weer te zien. U hebt veel ervaring met ICT-projecten, want u bent ook werkzaam geweest in de ICT. Misschien moet u nog even iets zeggen over waar u allemaal hebt gewerkt.

Mevrouw **Sneller**: Ik denk dat de laatste drie plekken het relevantst zijn. Ik heb gewerkt bij Interface, maker van tapijttegels. Heuga is daarvan het bekendste merk. Daar was ik CIO van wat de Amerikanen "overseas" noemen: ongeveer 30 landen buiten Amerika. Daarna ben ik, ook weer als eindverantwoordelijke voor de computers, werkzaam geweest in de telecomsector, namelijk bij Tele2 en Vodafone.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe hebt u daar toegevoegde waarde gecreëerd?

Mevrouw **Sneller**: Zeker in de telecomsector geldt dat een product pas naar de markt kan als de IT-afdeling klaar is, omdat pas dan het product is te bestellen, het product is te factureren en de klant kan worden aangesloten. De time to market, dus de eerste op de markt zijn, is doorslaggevend in de telecomsector. Bij het op de markt zetten van nieuwe producten is IT dus cruciaal. Dat is een van de waardes die je probeert toe te voegen. Het gaat erom, die nieuwe diensten zo snel mogelijk te ontwikkelen in de IT, waardoor die naar de markt kunnen en je dus eerder bent dan je concurrenten.

De heer **Van Meenen** (D66): We hebben eerder al in gesprekken met u kunnen vaststellen dat u goed zicht hebt op de faal- en succesfactoren bij ICT-projecten. Ons onderzoek richt zich met name op de rol van de overheid. Kunt u de commissie eens meenemen in de belangrijkste verschillen in het management van ICT-projecten bij de overheid en in het bedrijfsleven?

Mevrouw **Sneller**: Ik zal op een aantal verschillen ingaan. Eén belangrijk verschil is dat van de rol van de CIO, dus van de eindverantwoordelijke voor de IT-dienstverlening. De CIO bestaat in het bedrijfsleven sinds een jaar of dertig. Het is ooit in Amerika begonnen en is daarna de wereld over gegaan. Dat kwam doordat de IT steeds belangrijker werd voor het realiseren van organisatiedoelstellingen. Ook bij de overheid is de CIO geïntroduceerd. In Nederland was dat in 2008. Dat was ook weer naar aanleiding van een eerder onderzoek, van de Rekenkamer. Toen is besloten om op alle ministeries een CIO te benoemen. Dat is inmiddels gebeurd. De rol van deze CIO is echter anders dan de rol van de CIO in het bedrijfsleven.

De **voorzitter**: Over de CIO, de chief information officer, bij de overheid komen we straks nog even apart te spreken. Eerst nog even een vraag in meer algemene zin, waarop de heer Van Meenen volgens mij doelde: kun je verschil zien tussen de aanpak van IT-processen bij de overheid en die in het bedrijfsleven?

Mevrouw **Sneller**: Ik denk dat daar wel verschil in zit. Bij de overheid is er een aantal complicerende factoren. Van buitenaf spreken we van dé overheid, maar dé overheid bestaat niet. Je hebt altijd de rijksoverheid en de lokale overheden. Die zijn min of meer gelijkgeschakeld. Het is dus niet zo dat één de baas is of de leiding heeft. De

diverse overheden zijn gelijkgeschakeld, en dat maakt het besturen van IT-projecten wel ingewikkelder. Dat is een belangrijk verschil. Een ander belangrijk verschil -- daarmee ga ik naar mijn onderzoeksgebied -- is gelegen in de waarde van IT. In het bedrijfsleven wordt die over het algemeen in geld uitgedrukt. Dat is relatief makkelijk. Bij de overheid wordt waarde niet altijd in geld uitgedrukt. Die waarde kan ook gezondheid, levensgeluk of onderwijs zijn. Dat is niet zo makkelijk in geld te meten. Het bepalen van meetbare doelstellingen is bij de overheid dus ook een stuk moeilijker. Dit zijn een aantal verschillen die het uitvoeren van ICT-projecten bij de overheid of het bereiken van doelstellingen met behulp van ICT bij de overheid wel wat complexer maken.

De heer **Van Meenen** (D66): Speelt de omgeving daarin ook een rol? Functioneert de overheid in een andere omgeving dan het bedrijfsleven?

Mevrouw **Sneller**: De overheid zit in een glazen huis en wil ook transparant zijn. De omgeving is dan wel anders, maar zeker voor het grotere beursgenoteerde bedrijf geldt eigenlijk hetzelfde. Ook daar moet je heel transparant zijn: je moet voortdurend cijfers publiceren en aandeelhouders op de hoogte houden. Die transparantie is dus wel een complicerende factor, maar ze is niet een kenmerkend verschil tussen de overheid en zeker het grotere bedrijfsleven.

De heer **Van Meenen** (D66): Zou de overheid volgens u kunnen leren van de wijze waarop ICT in het bedrijfsleven wordt gemanaged?

Mevrouw **Sneller**: Ze kunnen van elkaar leren. Ik denk niet dat het bedrijfsleven het per definitie beter of slechter doet. Op verschillende punten heeft het bedrijfsleven het misschien wat makkelijker. Misschien mag ik wat noemen.

De heer **Van Meenen** (D66): Heel graag, zo veel mogelijk zelfs!

Mevrouw **Sneller**: Over het algemeen is er binnen bedrijven wat meer IT-kennis. Zeker in sectoren als die van de telecom heeft eigenlijk iedereen weet van IT. Dat is bij de overheid toch wel wat minder. Dat is, denk ik, een van de factoren ...

De heer **Van Meenen** (D66): Daar komen we straks nog op terug.

Mevrouw **Sneller**: ... waarbij je van elkaar zou kunnen leren: de kennisbasis is heel wezenlijk voor het goed werken met IT.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik kom op de risico's. Er wordt weleens gesteld dat in het bedrijfsleven vooral financiële risico's een rol spelen en in de politiek ook persoonlijke en politieke risico's. Hoe kijkt u daarnaar? Herkent u dat verschil?

Mevrouw **Sneller**: Tot op zekere hoogte. Volgens mij speelt zeker bij de grotere bedrijven het reputatierisico net zo als bij de overheid. Een van de belangrijke zaken bij bijvoorbeeld een telecomoperator is het versturen van de factuur. Je wilt niet dat die te laag is, want dan mis je geld. Je wilt echter ook niet dat die te hoog is, want daarmee benadeel je een klant. Het is ten opzichte van die klant sowieso niet netjes, maar het is ook een reputatierisico, want het kan bijvoorbeeld in de krant komen. Datzelfde geldt, denk ik, ook een beetje voor de overheid. Daarvoor is het in de krant komen een belangrijkere en grotere factor dan voor een groot deel van het bedrijfsleven, maar reputatierisico's loop je overal en die worden ook steeds belangrijker.

De heer **Van Meenen** (D66): Kent u er voorbeelden van dat bedrijven of personen binnen bedrijven op een negatieve manier in de publiciteit zijn gekomen als gevolg van ICT-falen?

Mevrouw **Sneller**: Kijk naar Radar of Kassa. Daarin komen allerlei onderwerpen aan de orde, maar zeker ook ICT-dingen die niet zijn gegaan zoals gepland.

De heer **Van Meenen** (D66): Daar kijk ik weleens naar en dan zie ik een heel groot bedrijf genoemd worden. Dat is volgens mij echter iets anders dan een echt persoonlijk reputatierisico. Of ziet u dat anders?

Mevrouw **Sneller**: Het is misschien niet zo netjes om hier op persoonlijke zaken in te gaan.

De **voorzitter**: Als dat nuttig en interessant is voor ons onderzoek ...

Mevrouw **Sneller**: Als je in zo'n programma optreedt, dan heb je zeker een reputatierisico. Daar geldt dat wel degelijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik kom nog even terug op wat u kort al even noemde: het gebrek aan ICT-kennis bij de overheid. In hoeverre kan dat het falen van ICT-projecten bevorderen? En wat is er precies aan te doen?

Mevrouw **Sneller**: Het is goed om eerst vast te stellen dat er een tekort aan IT-kennis is. Daarin is de overheid overigens niet uniek. In Nederland hebben we gewoon een tekort aan IT-kennis. In bedrijven wordt dat opgelost door over de grens te kijken. Ik heb leiding gegeven aan een IT-afdeling waarin ik veel aan het buitenland had uitbesteed maar waarin ik ook 100 mensen met in totaal 21 nationaliteiten intern had rondlopen. Het tekort aan IT-kennis is dus zeker niet uniek voor de overheid. Het is een nijpend iets in heel Nederland. Misschien is het binnen het bedrijfsleven wel makkelijker om dat op te lossen. Misschien kun je daar wat makkelijker over de grens kijken.

De **voorzitter**: Even tussendoor: hoeveel van die 100 had u zelf in dienst?

Mevrouw **Sneller**: Die 100 stonden op onze payroll. Die waren bij ons in dienst.

De **voorzitter**: Tweeënhalve week geleden hebben we hier ook het voorbeeld gehad van naar ik meen 100 man/vrouw van buiten en één persoon die binnen zat. Dat is een beetje ongezond, hè?

Mevrouw **Sneller**: Laat ik het zo zeggen: ik heb dat ook wel meegemaakt, maar ik heb daaraan altijd een einde gemaakt. Ik vind dat namelijk onwenselijk. Als je ergens gedetacheerd zit, heb je namelijk een ander belang, of mogelijk een ander belang: je wilt er zo lang mogelijk zitten. Je wilt je brood verdienen. Dat mag iedereen willen. Dat is een gerechtvaardigd streven. Het is echter niet altijd in dezelfde lijn als het streven van de opdrachtgever om projecten af te ronden. Ik denk dus dat het

belangrijk is om binnen een IT-afdeling mensen te hebben die dezelfde kant op bewegen, of daartoe worden gestimuleerd.

De heer **Van Meenen** (D66): Er is ook een veronderstelling dat het voor de overheid sowieso heel moeilijk is om kennis vast te houden, ook omdat het bedrijfsleven eraan trekt. Kijkt de overheid te weinig over de grenzen om kennis binnen te halen? Zoeken we het binnen hetzelfde wereldje van de ICT?

Mevrouw **Sneller**: Ik vind het heel moeilijk om dat te beoordelen. Ik weet niet of de overheid mensen van over de grens in dienst mag nemen. Dat weet ik gewoon niet. De kennis daarvan ontbreekt mij.

De heer **Van Meenen** (D66): Als het zou mogen, zou u het dan aanbevelen?

Mevrouw **Sneller**: Het is goed om zeker een basis te hebben van mensen die je zelf in dienst hebt. Daarmee creëer je namelijk die belangenrichting: alle belangen gaan dezelfde kant op.

De heer **Van Meenen** (D66): Zegt u nu eigenlijk dat de overheid "te smal" zoekt, te weinig kijkt naar wat er internationaal aan kennis beschikbaar is?

Mevrouw **Sneller**: Ik vind het heel moeilijk om dat te beoordelen. Ik weet wel dat er in Nederland te weinig IT-kennis is om aan de vraag naar IT'ers te voldoen.

De **voorzitter**: Ik heb nog één vraag op dit punt. Zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven is er sprake van gebrek aan IT-kennis bij het hogere management. Waarom is dat zo nijpend? Ik kan me er wel iets bij voorstellen, maar ik vind het ook goed om het uit uw mond te horen. Vermoedelijk is er bij het management te weinig betrokkenheid bij de beslissingen die worden genomen. Kunt u iets meer daarover zeggen?

Mevrouw **Sneller**: Betrokkenheid is één, maar iets anders, wat zeker ook bij de overheid speelt en wat ook uit een aantal rapporten naar voren komt, is het optimisme. Je ziet allerlei mogelijkheden van IT. Ik vind het ook een heel inspirerend

vak: er kan van alles. Het is echter wel goed om je even te realiseren dat er weliswaar heel veel kan, maar dat het niet vanzelf gaat, dat het niet morgen al klaar is, dat er van tevoren even moet worden nagedacht, dat het geld kost en dat mensen er tijd in moeten stoppen. Gebrek aan draagvlak kan één probleem zijn, maar een ander probleem is een heel groot optimisme over wat de techniek allemaal kan en hoe snel dat allemaal wel niet kan. Dat vind ik wel een risico.

De **voorzitter**: Ik pik het nog even op bij die CIO -- dat vreselijke woord -- oftewel de chief information officer. Misschien is "hoofd IT" beter ...

Mevrouw **Sneller**: Heel goed.

De **voorzitter**: ... of "baas" of wat ook.

Mevrouw **Sneller**: In de Nederlandse context misschien, maar niet bij internationale bedrijven.

De **voorzitter**: U bent het geweest. Wat is volgens u de beste plek binnen de overheidsorganisatie? Het is toch ten minste iemand die op het departement ergens tussen de secretaris-generaal en de directeur-generaal en de beleidsdirecteuren in zou moeten zitten? Anders doet hij toch voor spek en bonen mee? Of ben ik nou verkeerd bezig?

Mevrouw **Sneller**: U suggereert mijn antwoord. Ik ben het er overigens wel mee eens. Een groot verschil tussen de rol van de CIO in het bedrijfsleven en die bij de overheid ligt op het vlak van de bevoegdheden. In het bedrijfsleven is de CIO eindverantwoordelijk. De CIO heeft ook de mogelijkheden om die verantwoordelijkheid waar te maken. Bij de overheid is de CIO vooral adviserend. Bovendien zit de CIO over het algemeen ook niet erg hoog in de organisatie. Daarmee is die positie wel heel moeilijk. Je kunt er vrij makkelijk omheen. Ik denk dat dat een belemmering is voor het op een hoger peil brengen van de IT-verantwoordelijkheden en van het functioneren van IT.

De **voorzitter**: U zegt het heel beschaafd en wetenschappelijk, maar eigenlijk zegt u: hij zit er voor spek en bonen bij en iedereen kan om hem heen spelen.

Mevrouw **Sneller**: Dat vind ik iets te makkelijk gezegd. Immers, ook als persoon kun je invloed hebben, los van je formele hiërarchische positie. Ik denk dat het CIO-stelsel in de afgelopen jaren echt een positie heeft verworven. Het heeft zeker een goede positie gekregen. Veel werk is goed besteed. Het is te makkelijk om te zeggen dat je om de CIO heen kunt lopen.

De **voorzitter**: Ik deed de CIO's ongetwijfeld tekort die op persoonlijke titel gezag hebben weten te verwerven en dingen voor elkaar krijgen, maar structureel gezien bent u het eens met de stelling dat zo'n functionaris op het departement veel hoger in de boom zou moeten zitten en veel meer te vertellen zou moeten hebben.

Mevrouw **Sneller**: Nu bestaat het risico dat het adviserend is, dat het "een vinkje halen" is, waarna je toch je eigen weg gaat. Het zou zo ingericht moeten zijn dat dat niet meer kan: de CIO zou meer beslissingsbevoegdheden moeten krijgen of men zou tegen het in de wind slaan van een advies in beroep moeten kunnen gaan of iets dergelijks.

De **voorzitter**: Wat is dan precies de toegevoegde waarde van zo'n informatieofficier? Hij moet iets kunnen tegenhouden of de goede kant op kunnen duwen, neem ik aan.

Mevrouw **Sneller**: Ja, iets kunnen tegenhouden of de goede kant op sturen. Ik noemde net al dat technisch optimisme. Dan bestaat het risico dat de CIO, die als het goed is wel weet heeft van IT, altijd een slechte boodschap heeft omdat die dan moet zeggen dat het niet realistisch is, en dat vervolgens daaraan voorbijgelopen kan worden. Daarmee creëer je je eigen probleem in je IT-projecten. Dat vind ik niet handig. Als er dan wél IT-kennis is, kan eraan voorbijgegaan worden. Dat is niet handig.

De **voorzitter**: Het moet dus iemand zijn, hoe je die ook noemt, die doorzettingsmacht heeft, die iets kan beslissen.

Mevrouw **Sneller**: Ja, zo heet dat bij de overheid, begrijp ik.

De **voorzitter**: Hoe zou u het noemen? Bevoegdheden?

Mevrouw **Sneller**: Ja, lijnmanagementbevoegdheid.

De **voorzitter**: Was u verbaasd toen u erachter kwam dat die er voor zo'n soort functionaris eigenlijk niet was bij de overheid?

Mevrouw **Sneller**: Ik heb de opbouw van het stelsel vanaf het begin gevolgd. Dit is een minder gelukkige invulling daarvan.

De **voorzitter**: Tegelijkertijd zijn er ook mensen die zeggen: je moet er ook voor waken dat je zo'n CIO ziet als een deus ex machina, een duizenddingendoekje, als iemand die alle problemen die je met IT kunt hebben, wel eventjes zal oplossen, dus als een soort krachtpatser, Batman & Robin tegelijk.

Mevrouw **Sneller**: Dat is inderdaad een risico, maar je kunt een CIO benoemen en ook zelf je IT-kennis op peil brengen. Je kunt het één doen en het ander niet laten.

De **voorzitter**: Dat heeft uw voorkeur?

Mevrouw **Sneller**: Het is belangrijk dat bij de overheid, die als administratieve of informatieverwerkende veelheid van organisaties voor een groot deel gewoon een IT-fabriek is, op ieder niveau kennis is van de wijze waarop je die informatie goed verwerkt.

De heer **Ulenbelt** (SP): We hebben begrepen dat de functie van CIO in Engeland inmiddels is afgeschaft. Bent u daar bekend mee? Waarom is dat?

Mevrouw **Sneller**: Ik ben daar niet bekend mee. Ik neem aan dat u doelt op de Engelse overheid, want in het Engelse bedrijfsleven ken ik er vele. Ik ben er niet bekend mee, dus ik kan over de achtergrond daarvan geen commentaar geven. Ik

weet wel dat men in Engeland over het algemeen heel gestructureerd bezig is met de wijze waarop de organisatie van IT-projecten moet worden neergezet en dat er hard wordt gewerkt aan het verbeteren van de definities van eigenaarschap en rollen in het projectmanagement.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zou de redenering ook als volgt kunnen zijn? We hebben bij Nederlandse bedrijven met machines ook geen "chef machines" op het hoogste niveau. IT is zo normaal dat iedereen er verstand van moet hebben, er verstandige dingen over moet kunnen zeggen en dus ook verstandig daarover moet kunnen besluiten.

Mevrouw **Sneller**: Met dat laatste ben ik het zeer eens. Dat wil echter nog niet zeggen dat je per se de functie van de specialist op dat gebied moet opheffen. In het bedrijfsleven, trouwens ook bij de overheid, heb je de CFO, de financieel directeur. Dat wil nog niet zeggen dat de rest van de besluitvormers geen verstand van financiën of administratie mag hebben. De basis moet er dus bij iedereen zijn, maar ook het specialisme kan zeker in organisaties die hun bestaansrecht ontleen aan informatieverwerking, wel degelijk van belang zijn.

De **voorzitter**: Afrondend, op dit punt: wat zouden uw concrete aanbevelingen tot verbetering zijn ten aanzien van de huidige manier waarop het met de CIO's bij de overheid is geregeld?

Mevrouw **Sneller**: De adviesfunctie is te vrijblijvend. Je kunt ervoor zorgen dat daaraan die zogeheten doorzettingsmacht wordt verbonden, dus die bevoegdheden, of je kunt ervoor zorgen dat in geval van het in de wind slaan van een advies er elders weer wat van kan worden gezegd. Je kunt het namelijk ook gewoon met elkaar oneens zijn. De CIO heeft niet per definitie gelijk. Nu kan het advies echter te makkelijk in de wind worden geslagen. Ik denk dat het goed is om daar iets aan te doen.

De **voorzitter**: Dus zover zat ik er niet naast met dat "spek en bonen"?

Mevrouw **Sneller**: Dat vind ik echt een diskwalificatie van wat er aan zo'n tafel gebeurt. Als persoon kun je namelijk nog steeds wel degelijk invloed hebben.

De heer **Van Meenen** (D66): In dat verband wordt ook vaak het woord "regie" gebruikt. We weten van u als lid van de klankbordgroep dat u uw opvattingen hebt over de regierol van de overheid. Bij mijn weten vindt u die nogal moeizaam. Kunt u daarop eens wat uitgebreider ingaan voor onze commissie, de luisteraars en de kijkers?

Mevrouw **Sneller**: Projectmanagement is bepaald geen nieuwe discipline. We doen al vrij lang projecten en er zijn ook methodieken en zo voor. In die methodieken zijn ook rollen afgesproken. De overheid gebruikt veelal de PRINCE2-methodiek. Er zijn nog meer methodieken, maar ze lijken allemaal erg op elkaar. Twee belangrijke rollen daarin zijn die van opdrachtgever en opdrachtnemer. Die rollen zijn uitgewerkt. De opdrachtgever is met name verantwoordelijk voor het realiseren van de projectdoelstellingen. De opdrachtnemer, oftewel projectmanager, is er vooral om ervoor te zorgen dat de stappen worden gezet die nodig zijn om de projectdoelstellingen te realiseren. In al die projectmanagementmethodieken komt het woord "regie" niet voor.

Ik noem een paar voorbeelden van hoe dit punt in IT-projecten naar voren komt. Ik heb er een paar opgezocht. Ik heb gewoon op de site van de Tweede Kamer gekeken en gezocht naar het woord "regie". Dat woord kwam toevallig vrij veel voor in IT-projecten. Soms lijkt het te worden ingevuld als een soort opdrachtgevende rol. Zo wordt door de auditdienst van een ministerie geconcludeerd dat bij de aansturing van een programma geen aandacht was voor de businesscase, waardoor er onvoldoende regie was op functionaliteit, op geld en tijd en op de risico's in de verantwoording hierover. Hierbij lijkt de regie dus een soort verlengstuk van opdrachtgeverschap.

In een ander geval geeft de minister aan, de regie naar zich toe te hebben getrokken. Formeel ligt die volgens de minister bij de lagere overheden en bij een bv waarin de overheid aandeelhouder is. De minister vindt echter dat ze een soort totale verantwoordelijkheid voor het systeem draagt. Ze heeft de regie naar zich toegetrokken, maar geeft direct wel aan dat het regie over een onafhankelijk bedrijf

is. Hoe wil je er de verantwoordelijkheid voor nemen als het een onafhankelijk bedrijf is? Dat lijkt me heel moeizaam.

In nog een ander geval wordt de regie over een ICT-project tegelijkertijd gevoerd door de minister zelf en door een door de minister benoemde implementatieorganisatie, die faciliterend is maar ook een opdrachtgeversrol heeft. Ik kan dat niet rijmen met hoe je het regelt in een project.

Een laatste voorbeeld komt uit een rapport van de Rekenkamer. In dat rapport constateert de Rekenkamer een onduidelijkheid over de term "professionele regie", met name in uitbestedingsrelaties, waarbij een partij diensten levert en de overheid een regierol definieert. Over die rol bestaat onduidelijkheid.

Als je invulling wilt geven aan het woord "regie", dan zul je moeten nadenken over wat dat moet inhouden. Dit is namelijk verwarrend en het leidt daardoor tot mogelijke excuses als dingen niet voor elkaar komen. Als je zo'n regierol zou willen definiëren, bijvoorbeeld voor als er meer partijen in het spel zijn, dan moet je in mijn ogen toch echt wat doen aan de onderbouwing in de methodieken daarvoor.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik heb nog een aanvullende vraag. U zei zonet: de regierol kan gebruikt worden als een mogelijke excuusrol. Wat bedoelt u daar precies mee? Dat is mij niet geheel duidelijk.

Mevrouw **Sneller**: In projectmanagementmethodieken is een belangrijk uitgangspunt dat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden heeft. De verantwoordelijkheden voor een project zijn dan onderscheiden en aan de verschillende rollen toebedeeld. Als je een nieuwe rol definieert en je daaronder onduidelijke verantwoordelijkheden of geen verantwoordelijkheden hangt, dan wordt het moeilijk om daarop achteraf aangesproken te kunnen worden. Ik zie dat als een risico. Daarbij komt nog dit: als je eenmaal een verantwoordelijkheid hebt, kun je al het werk uitbesteden, maar je blijft die verantwoordelijkheid wel houden. Dat vind ik een belangrijk uitgangspunt bij het realiseren van welk project dan ook.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als ik het goed begrijp, zegt u dit: doordat er een regierol is waarbij de bevoegdheden en verantwoordelijkheden over verschillende actoren zijn verdeeld, is de slotsom in een situatie waarin het niet goed gaat, dat eigenlijk niemand verantwoordelijk is omdat alles overal was belegd.

Mevrouw **Sneller**: Ja, en "onduidelijk belegd", dus "al dan niet belegd". Het kan overlappend belegd zijn, waarbij meerdere mensen of partijen dezelfde verantwoordelijkheid hebben. Het kan ook zijn dat er bepaalde gaten zijn gevallen. De methodieken zijn er nu juist voor om ervoor te zorgen dat het volledig dekkend is.

De heer **Van Meenen** (D66): U zei er net al iets over. Vindt u dat dit met name gebeurt bij de overheid, in constructies waarbij nog weer een andere, aan de overheid gerelateerde partij feitelijk de uitvoering van het project doet? Ik noem als voorbeeld werk.nl bij UWV, een zelfstandig bestuursorgaan, of een stichting bij het elektronisch patiëntendossier et cetera. Verwart dat nog verder? Zijn het juist die situaties waarin het onhelder wordt? Of is het eigenlijk altijd een woord dat we zouden moeten vermijden?

Mevrouw **Sneller**: Een woord waaraan geen definitie hangt, moet je sowieso vermijden in dit soort constructies. Ik denk wel dat je het jezelf wel moeilijk maakt als de juridische constructie al zo is dat er geen hiërarchische of vanzelfsprekende verdeling van verantwoordelijkheden is. Dat is inderdaad zo bij bijvoorbeeld zbo's, zelfstandige bestuursorganen, waarbij de leiding of het bestuur geen hiërarchische verantwoordingslijn richting de minister heeft. Ze zijn in principe vrij om binnen de kaders van de wet -- ze zijn wel op grond van een wet in het leven geroepen -- hun taken uit te voeren. Ze hoeven daarover echter geen verantwoording af te leggen aan de minister.

De heer **Van Meenen** (D66): Even los van het woord "regie", stel dat we dat in dit soort situaties vermijden: hoe zouden die verantwoordelijkheden dan goed belegd moeten worden, zodat er geen rolverwarring of onhelderheid ontstaat, bijvoorbeeld tussen het Rijk en zo'n zelfstandig bestuursorgaan?

Mevrouw **Sneller**: Ik ben geen jurist. Ik ben een echte IT'er. Ik denk dat het voor de IT'ers te moeilijk is om dat op te lossen. Volgens mij moet je al bij de oprichting van zoiets bekijken hoe de verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld ICT precies ligt. Is het überhaupt een handige constructie dat je van het Rijk verlangt dat er

verantwoordelijkheid wordt genomen, terwijl de juridische structuur dat eigenlijk weliswaar niet onmogelijk maar dan toch in elk geval niet erg makkelijk maakt?

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u, gezien de effecten, de indruk dat daar bij de oprichting van dit soort organen naar gekeken is?

Mevrouw **Sneller**: Ik heb niet diepgaand de oprichting van het UWV bestudeerd. Ik kan me echter voorstellen dat de ICT-aspecten of dit soort aspecten daarbij niet direct aan de orde komen.

De heer **Van Meenen** (D66): Zou u ervoor pleiten om voor bestaande zelfstandige bestuursorganen et cetera nog eens een keer goed te kijken naar de manier waarop die verantwoordelijkheden exact zijn verdeeld?

Mevrouw **Sneller**: Ik denk dat dat heel wezenlijk is. Ik noem, als het mag, een voorbeeld met betrekking tot de toekomst. Op dit moment krijgen de gemeentes veel meer taken. Dat is gewoon ook informatieverwerking. Er zullen dus ook IT-taken bij komen. Ik geloof dat we in Nederland 304 gemeentes hebben. Als er 304 IT-standaarden gaan ontstaan en 304 IT-afdelingen en 304 verschillende technische oplossingen voor bepaalde zaken, dan wordt het moeilijk.

De **voorzitter**: Dan wordt het nog moeilijker.

Mevrouw **Sneller**: Ja, dat ben ik met u eens.

De **voorzitter**: Over "moeilijk" gesproken, we gaan nu proberen om een spa dieper te steken en met u te bekijken wat er gebeurt als bij ICT-projecten bij de overheid allerlei wijzigingen in projectdoelen worden aangebracht. Hoe zou de overheid daarmee moeten omgaan? En zouden bepaalde dingen niet anders en beter kunnen? Daarbij gaan we de volgende termen tegenkomen: agile, function creep, scope creep en meer van dat soort dingen. Ik kondig alvast aan dat we een emeritus hoogleraar tekstkwaliteit, de heer Jan Renkema van de universiteit van Tilburg, hebben gevraagd om met ons onderzoek mee te kijken teneinde ons, maar vooral ook Nederland, te helpen om daarvoor normale Nederlandse termen te vinden. Dan

zitten we niet als tovenaarsleerlingen onder elkaar over IT te praten, maar kan iedereen erover meepraten. Die ambitie proberen we in ieder geval te hebben. Hij was zo vriendelijk om alvast een enkel woord voor ons te vertalen. Ik kijk daarbij ook even naar u, om na te gaan of u daar wat in ziet. Dan gaan we proberen om het op die manier te doen.

De eerste vraag is een algemene vraag: welke risico's brengen tussentijdse wijzigingen van projectdoelen of van omvangen, zoals we die bij de overheid nogal eens zien, met zich mee?

Mevrouw **Sneller**: Voor een projectmanager die iets uit te voeren heeft, is het natuurlijk het makkelijkst als precies vaststaat wat hij of zij moet uitvoeren in de komende tijd, want dan is het weliswaar niet "met oogkleppen op" maar dan toch zeker "recht vooruit" naar het einde. Dat komt echter maar zelden voor. Dat geldt voor de overheid, zo lees ik uit de stukken, maar voor het bedrijfsleven geldt dat evenzeer. Het is meer een soort laveren, een voortdurend kijken naar hoe de wind waait en dan toch het einddoel in de gaten houden. Dat is meer de manier waarop het gaat. Daarbij is heel wezenlijk dat je in elk geval aan het begin een soort punt zet, dat helder is wat aan het begin de projectdoelstellingen zijn en wat daarbij hoort in termen van tijd, geld en functionaliteit. Ik geef een voorbeeld. Je wilt voor de uitvoering van de Wmo een systeem voor de gemeentes maken. Dat is dan je doel, dat wordt ondersteund door de nieuwe wetgeving. Daarnaast heb je dan nog tijd, geld en functionaliteit, dus schermen en computers die daarbij horen. "Doel" en "tijd, geld en functionaliteit" horen altijd bij elkaar. Het is handig om dat aan het begin van het project heel helder te hebben.

De **voorzitter**: Handig? Of eigenlijk: noodzakelijk?

Mevrouw **Sneller**: Eigenlijk: noodzakelijk. Je moet dat nulpunt namelijk wel vaststellen. Pas op het eind weet je wat je uiteindelijk hebt gemaakt, dus helemaal dicht krijg je het nooit, maar het moet in elk geval zo goed mogelijk. Daarbij is ook het doel heel belangrijk. Het gaat niet alleen om tijd, geld en functionaliteit, maar ook om het doel dat je daarmee wilt bereiken. Als het dan iets anders gaat, dan heb je het doel tenminste wel helder voor ogen. Tijdens een traject verandert er van alles, want de wereld verandert voortdurend. Zolang er een beheerst proces omheen zit van

enerzijds het veranderen van het doel en anderzijds het veranderen van de tijd, het geld en de functionaliteit die daarbij horen, blijft het allemaal wel lopen. Dan kun je op een gegeven moment ook zeggen: oké, als je dit er ook bij wilt hebben, dan haal ik het niet meer binnen de tijd. Als dan net het doel was om voor 1 april klaar te zijn omdat dan de wetgeving operationeel wordt, dan moet je zo'n wijziging dus niet doen. Zolang het wijzigingsproces voor opdrachtgever en opdrachtnemer een proces is met een koppeling van "doel" en "tijd, geld en functionaliteit", is het een beheerst proces en neem je bewust besluiten. Het wordt al minder handig als wel "tijd, geld en functionaliteit" wijzigt, bijvoorbeeld door technische of financiële tegenvallers of door mensen die ziek worden, maar het doel niet anders wordt. Dat is al vervelend, want dan haal je je budget niet. Ook dit kan echter gebeuren. Het kan zolang het maar een proces blijft waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer het weten, daarover aan elkaar rapporteren en samen naar oplossingen zoeken. Als zoiets echter binnen de projectorganisatie blijft hangen, dus als er dingen veranderen en daarover geen besluiten worden genomen, dan gaat het niet goed. Dan is er sprake van een scope creep: je bouwt er extra dingen bij zonder de opdrachtgever daarvan op de hoogte te stellen.

De **voorzitter**: "Scope creep", dat is eigenlijk "domeinverbreding" of "projectvervaging", zoals Renkema suggereert. Je gaat in ieder geval ineens meer doen zonder dat je vertelt dat je meer aan het doen bent of zelfs zonder dat je je daarvan bewust bent, of in ieder geval de opdrachtgever zich daarvan bewust is.

Mevrouw **Sneller**: Ja, je voegt dus meer toe aan je oorspronkelijke plannen zonder dat daarover normale besluitvorming plaatsvindt.

De **voorzitter**: Vindt u "projectvervaging" of "openeindeproject" een goeie?

Mevrouw **Sneller**: Volgens mij zei u vorige keer "uitdijen". Dat vind ik wel een aardige, want dan zie je het echt zoals het gebeurt.

De **voorzitter**: Dat is dus een van die problemen. Ik hoorde u daarbij net zeggen: zolang de partijen zich daarvan maar allemaal goed bewust zijn, is er nog niet eens zo veel aan de hand. Maar laten we eens naar concrete dingen kijken. Ik roep maar

wat, theoretisch: de Tweede Kamer zegt "dan en dan moet het af zijn", de minister is te voorzichtig om tegen de Kamer te zeggen "je kunt de boom in, dat redden we niet" en het ambtelijk apparaat zegt vervolgens "ja, hoor, dat gaan we keurig uitvoeren", waarna het bij de IT'ers wordt neergelegd met de woorden "het maakt niet uit wat het kost, ga maar aan de slag, huur maar in". Zo gebeurt het toch?

Mevrouw **Sneller**: "Het maakt niet uit wat het kost" helpt niet altijd.

De **voorzitter**: Zelfs dat niet.

Mevrouw **Sneller**: Nee, want een van de dingen bij IT is: als je meer mensen op een project zet, wordt de productiviteit lager, niet eens alleen bij personen maar op een gegeven moment zelfs voor het hele project. Een collega van mij zei altijd: je kunt wel proberen om een kind in minder dan negen maanden op de wereld te zetten, maar dan krijg je toch iets wat je niet wilt.

De **voorzitter**: Dat is een heldere vergelijking!

Mevrouw **Sneller**: Ja. Zo is het bij IT ook. En die negen maanden is ook niet zo onredelijk. Als men belooft iets binnen negen maanden te doen, dan moet je daarbij vraagtekens zetten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik grijp nog even terug op iets wat u eerder zei, namelijk: een verschil tussen de overheid en het bedrijfsleven is dat in het bedrijfsleven vaak de financiële kant leidend is en dat het bij de overheid ook gaat om andere doelen, zoals ouderenzorg en de Wet maatschappelijke ondersteuning. Als een project uitdijt, als bijvoorbeeld de inzet van meer mensen een project wel duurder maakt maar niet per se efficiënter, loopt de overheid dan een groter risico om in die valkuil te trappen omdat de financiële motieven niet altijd leidend zijn?

Mevrouw **Sneller**: Dat zou kunnen. Wat het ook complex maakt, is dat het opdrachtgeverschap niet altijd helder is belegd. In het bedrijfsleven geldt: als je een project aanneemt, dan weet je wie de opdrachtgever is. Als je het dan even niet meer weet en afwegingen moet maken, dan ga je naar die opdrachtgever en vraag je of

die je kan helpen bij het kiezen. Bij de overheid heb je niet altijd maar één opdrachtgever. Dat maakt het lastig om dat soort afwegingen te maken. Als je dan moet kiezen tussen iets financieels en iets niet-financieels, dan wordt het meerdimensionaal en daarmee complexer.

De **voorzitter**: Een veelgenoemde mogelijke remedie om de problemen van dat uitdijen te voorkomen, is wat in uw wereld de "agile-ontwikkelmethode" wordt genoemd. We proberen "agile" te vertalen met "stapsgewijs". Je pakt een kleinere brok aan en je gaat pas verder als je die hebt opgelost. Ik zeg het even in mijn eigen woorden. Wat vindt u van die techniek? Kunt u er iets meer over vertellen? Is het zinvol om van de overheid -- ik zeg er vanwege de uitzonderingen die je altijd hebt, meteen bij: niet altijd en per definitie, maar in zijn algemeenheid -- te eisen dat ze in ieder geval zeer serieus overweegt om die techniek toe te passen?

Mevrouw **Sneller**: Misschien is het handig om de agile-methode eerst te vergelijken met de traditionele methodes. "Agile" wordt in IT ook wel "lenig" of "flexibel" genoemd. Je bent dus wat wendbaarder. Je kunt je de behoefte daaraan heel goed voorstellen, omdat projecten vaak heel lang duren. Traditionele projecten noemen we "watervalprojecten". Je hebt daarin drie grote fases: je hebt "specificatie", waarin je beschrijft wat je wilt hebben, je hebt "bouw", de softwarebouw, en je hebt "testen". In de traditionele methode doe je die achter elkaar en als je dat in een tijdschema weergeeft, dan zie je zo'n waterval ontstaan. Daarom heet het de "watervalmethode". Agile is geboren uit de behoefte om die lange projecten in kleinere stukken op te delen, zodat je vaker resultaten ziet. Verder is bij agile de betrokkenheid van de opdrachtgever of de eindgebruiker veel groter. Meestal heb je een zogeheten sprint, die zes of acht weken duurt. In die tijd ga je door zo'n watervalletje heen: je beschrijft wat je wilt hebben, je bouwt het en je test het. Daar zijn de opdrachtgever en de gebruiker veel meer bij betrokken. Bij de traditionele methode is de opdrachtgever aan het begin betrokken en vaak aan het eind. In de tussenliggende periode is dat contact er erg weinig, of kan dat er erg weinig zijn. Het is dus vooral geboren uit de behoefte om sneller te kunnen opleveren. Dat is een gerechtvaardigde behoefte. Het sneller opleveren, zo blijkt ook uit wetenschappelijk onderzoek, is een van de weinige bewezen methoden om betere software te ontwikkelen. Vaker opleveren, dus vaker

laten zien wat er gebeurt, is handig. Er zijn nog niet zo heel veel dingen in IT daadwerkelijk onderzocht, maar dit wel. Dit maakt het ook beter.

De **voorzitter**: En dus?

Mevrouw **Sneller**: Het aspect van agile van het opdelen van grotere projecten in kleinere stukken, met vaker opleveren, is volgens mij heel goed.

Agile heeft nog een ander aspect: doordat je veel meer contact met gebruikers hebt, ligt de nadruk ook heel erg op de gebruikerskant van systemen. Vaak gaat het daarbij erg over de buitenkant, bijvoorbeeld over hoe de schermen eruitzien. Dat is heel belangrijk om er goed mee te werken, maar er zit natuurlijk ook een technische ondergrond in. Ik denk niet, zo zeg ik aan de hand van een voorbeeld uit de praktijk van vandaag, dat gebruikers heel vaak zullen zeggen: laten we nu eens van Windows XP naar de volgende Windowsversie gaan. Dat zal hun verder een zorg zijn. Maar het is wel belangrijk. Dat is de IT-inbreng. Bij een agile benadering bestaat de kans dat er een zogeheten technical debt, een technologische achterstand, gaat ontstaan. Dat is het nadeel van agile. De snellere oplevering is, denk ik, positief. De technical debt moet je daarbij wel in de gaten houden.

De **voorzitter**: Die flexibiliteit is in ieder geval van groot belang. Eén van de conclusies, zo mag ik toch wel zeggen, uit onze eerdere onderzoeken, uit de cases die we hebben onderzocht, is dat dat heel nuttig zal zijn. Aan het eind van ons onderzoeksrapport, dus het onderliggende materiaal dat nog vrijgegeven zal worden, staat echter dat men zich wel dient te realiseren dat die flexibiliteit, die op zich prima is, een prijs kent in termen van een langere doorlooptijd en mogelijk een hoger budget en bovendien een sterke invulling vergt van het opdrachtgeverschap van het programmamanagement oftewel, in gewoon Nederlands, van de ambtenaren op het niveau waarop zo'n project wordt begeleid. Daar zit natuurlijk het volgende probleem. Als je dit doet, dan moet je ook wel weten waarover het gaat en hoe het in elkaar zit, en dat geldt ook voor degene op het departement die het moet beoordelen.

Mevrouw **Sneller**: Ja, maar dat kan geen kwaad, denk ik. Dat lijkt me heel belangrijk.

De **voorzitter**: Kennelijk kunnen we dat nu onvoldoende. Tenminste, dat lijkt te blijken uit wat wij hebben onderzocht.

Mevrouw **Sneller**: Ik weet niet of je dat in zo algemene termen zou moeten kunnen. Ik denk echter dat een van de voordelen van agile, overigens ook in het bedrijfsleven, de veel grotere samenwerking is tussen degene die het moet gaan gebruiken en degene die het bouwt. Daardoor krijg je gewoon betere spullen. Ik ben het er niet direct mee eens dat dat per definitie meer tijd en geld kost. Je krijgt wel wat anders, want na zes of acht weken wordt iets opgeleverd en daarna sla je wellicht een iets andere richting in dan je in een project van vijf jaar gedaan zou hebben. Je krijgt dus wat anders. Ik zou niet zomaar durven zeggen of dat in totaal meer of minder geld kost, of dat het meer of minder functionaliteit oplevert.

De **voorzitter**: In ieder geval krijg je niet na vijf jaar iets wat je niet gehad had willen hebben.

Mevrouw **Sneller**: Nee, dat zou je daarmee moeten voorkomen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik ga nog even terug. We hadden het zojuist over de regierol. Bij agile moet die regierol, die hier en daar wat problematisch is, juist des te beter worden ingevuld om agile tot een succes te maken. Begrijp ik het op die manier goed? Of zit het anders in elkaar?

Mevrouw **Sneller**: Wat mij betreft is het probleem met de regierol dat die niet is gedefinieerd. Hier gaat het om de opdrachtgeverrol. De opdrachtgever bepaalt namelijk wat het doel van het project is, en wel in concrete termen. Die concrete termen vormen vaak het probleem. De verantwoordelijkheid voor het definiëren van het projectresultaat ligt bij de opdrachtgever. Dat moet in zodanige termen dat de opdrachtnemer ermee aan de gang kan. Misschien kun je die helderheid meer bij agile krijgen. Het is moeilijk om dat in algemene termen te zeggen. Het heeft niet zo veel met de regierol te maken. Het gaat er vooral om dat de verantwoordelijkheid voor het helder definiëren van wat er moet worden gemaakt, belegd is. Normaal gesproken is dat een taak van de opdrachtgever.

De heer **Van Meenen** (D66): Het woord is al een keer gevallen: enthousiasme. Zowel de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en de Rekenkamer als ons eigen onderzoek laat zien dat bij de overheid nogal eens sprake is van ICT-enthousiasme. U bent professor in de waarde van IT, met name gericht op kostenreducties. Klopt dat beeld? In hoeverre verwacht de rijksoverheid te veel van de inzet van ICT?

Mevrouw **Sneller**: Er wordt veel verwacht en er mag ook veel worden verwacht. Er zijn ook veel kansen die je met IT zou kunnen benutten. Ik zou het dus jammer vinden als het IT-enthousiasme zou verdwijnen. Ik zou liever streven naar IT-realisme, waarbij je wel blijft kiezen voor IT-oplossingen. Ons land is daarvoor goed gepositioneerd. Wat betreft toegang tot het internet staat Nederland volgens mij op nummer drie van de wereld. Als je de kansen van IT wilt benutten, zowel bij de overheid als in het bedrijfsleven, dan is Nederland daarvoor geschikt. Die infrastructuur ligt er niet als vanzelf: dat hebben we met elkaar voor elkaar weten te krijgen. Er liggen dus inderdaad kansen voor het elektronisch zakendoen of de e-overheid, de elektronische overheid. Ik zou het jammer vinden als het IT-optimisme of -enthousiasme zou verdwijnen, maar de verwachtingen moeten wel realistisch zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): Blijkbaar zijn ze dat niet altijd.

Mevrouw **Sneller**: Dat constateert de Rekenkamer en ook anderen doen dat. Dat kan ik me dus wel voorstellen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is de Rekenkamer, maar u bent mevrouw Sneller. U bent hoogleraar daarin. U hebt daar vast ook een opvatting over.

Mevrouw **Sneller**: Ik denk inderdaad dat aan de elektronische overheid een aantal risico's zijn verbonden waarmee je expliciet rekening zou moeten houden. Ik denk in de eerste plaats aan de techniek zelf. We zijn technisch inmiddels heel ver, maar dat wil nog niet zeggen dat alles kan. En ook kan niet alles al morgen. Realistische verwachtingen, met name in de tijd, zijn heel belangrijk.

In de tweede plaats noem ik de IT-deskundigheid, waarover we het al eerder hebben gehad. Om het allemaal neer te zetten, is IT-deskundigheid nodig, zowel

specialistische als wat betreft het leggen van de verbinding tussen wat je wilt bereiken en hoe je dat vertaalt naar IT. Het is dus niet alleen het technisch specialisme maar ook de IT-kennis van de niet-specialist. Dat is een belangrijk punt. In de derde plaats is het volgende belangrijk. Je vraagt van de burger, met wie je je transacties of je interactie doet, ook een verandering. Je vraagt van de burger dat deze, om het met terminologie uit het bedrijfsleven te zeggen, "via een ander kanaal" zaken gaat doen. Waar je vroeger naar een winkel of kantoor ging, persoonlijk bezoek kreeg, of zelf op bezoek ging, of een brief kreeg, ga je nu elektronisch zakendoen. Dat is een verandering. Daarnaast is ook wel wat onderzoek gedaan, onder meer door de Ombudsman. 95% van de burgers uit dat onderzoek oftewel 65.000 respondenten -- dat zijn er echt heel veel -- zeiden dat ze naast het elektronische kanaal, waarvan ze ook wel voordelen zagen, ook met mensen zaken willen blijven doen. Het is dus niet alleen het technisch neerzetten. Het is ook de verandering bewerkstelligen. Als je dit niet doet en als mensen dan de bestaande kanalen blijven gebruiken, dan heb je alleen maar een extra kanaal geïntroduceerd en verder eigenlijk weinig veranderd. Aan die verandering moet, denk ik, nog wel aandacht worden besteed.

De heer **Van Meenen** (D66): Dan komen we bijna als vanzelf op de vraag in hoeverre u de ambities van het Rijk als realistisch beschouwt om per 2017 de diensten van de rijksoverheid digitaal te kunnen afnemen. Dat is nu namelijk de ambitie.

Mevrouw **Sneller**: Ik denk dat het ambitieus is, zeker in termen van tijd gezien. Maar kijk aan de andere kant naar wat er in de interactie tussen consumenten en bedrijven gebeurt. Bij telecomoperators komt zo'n 30% tot 40% van de nieuwe klanten binnen via het internet, en dat is een cijfer van een aantal jaren geleden. Dat gaat dus heel hard. Bij verzekeraars heb je dezelfde soort beweging. De burger wil dus wel, zal ik maar zeggen. Het is dus ook niet per definitie onmogelijk, al denk ik dat 2017 qua tijd wel erg optimistisch is.

De heer **Van Meenen** (D66): U pleitte zelf voor realisme. De overheid zal wellicht ook naar u willen luisteren. Is het nu realistisch om dat in 2017 te verwachten, ook gezien de ervaringen tot nu toe, of niet?

Mevrouw **Sneller**: Ik denk dat het realistisch is om in 2017 iets te hebben waarmee de elektronische overheid weer een stap verder is of zelfs heel ver is. Ik denk niet dat het realistisch is om te vermoeden dat in 2017 die andere kanalen al uitgezet kunnen worden, dus dat je geen kantoren meer hoeft te hebben en geen brieven meer hoeft te sturen. Dat lijkt me onrealistisch.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, inderdaad. En wanneer dan wel, gezien uw ervaringen? Waar moeten we op rekenen?

Mevrouw **Sneller**: Dat is scenariodenken. Als je het vertrouwen van de burger in de elektronische overheid kunt beïnvloeden en vergroten, dan gaat het veel sneller dan in het geval waarin er weerstand ontstaat. Dat is een belangrijk aspect. Is de overheid in staat om de burger te verleiden om naar dat elektronische kanaal te gaan? Of gaan daar dingen fout, of zijn er slechte implementaties, waardoor juist weerstand ontstaat? Dat is heel bepalend voor het succes en de haalbaarheid van het uitzetten van andere kanalen.

De **voorzitter**: U zegt: doe het nu eerst maar eens goed voordat je überhaupt een realistische planning kunt afgeven, want je moet de burger verleiden.

Mevrouw **Sneller**: Kijk niet alleen naar de techniek. Als een telecomoperator met 5,5 miljoen klanten het kan, dan moet de overheid het met 16 miljoen klanten ook kunnen. Die techniek kan het nu wel. Er komt echter meer bij kijken dan alleen techniek. Dat is hierbij een belangrijk punt.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dit misschien ook een typisch voorbeeld van iets wat je volgens die stapsgewijze methode, agile, zou moeten doen?

Mevrouw **Sneller**: Als je dat kunt, dan moet je dat wat mij betreft altijd doen. Wel stapsgewijs, maar niet per definitie met agile, want je moet ook goed naar de techniek kijken. Maar begin wel altijd klein. Dat is altijd aan te raden.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt gewerkt bij bedrijven met veel klantcontacten. Wat gaat er volgens u met de overheid gebeuren als wordt vastgehouden aan 2017? Wat voor scenario krijgen we dan? Moeten op het eind dan ineens heel veel IT'ers worden ingezet? Gaat het duur worden? Wordt Nederland ontevreden?

Mevrouw **Sneller**: Als er dan ergens iets misgaat, bijvoorbeeld met de privacy of met een systeem dat lange tijd uit de lucht is, dan zal er weerstand ontstaan. De burgers zijn daarvan afhankelijk. Zij doen het ook niet voor hun lol. Zij moeten een uitkering aanvragen, een belastingaangifte doen of weet ik wat. Dat zijn belangrijke processen voor een burger. Als de burger dat niet kan doen doordat het elektronische kanaal niet werkt, dan ontstaat weerstand. Dan krijg je het scenario waarin consumentenorganisaties gaan zeggen dat ze alle kanalen in de lucht willen houden. Dan krijg je, denk ik, zo'n soort werking. Maar goed, dit is koffiedik kijken. Het is een beetje moeilijk om wat dit betreft erg concreet te worden. Het punt van weerstand of het verleiden naar het kanaal toe is echter heel wezenlijk. Dat maakt het verschil tussen succes of geen succes.

De **voorzitter**: Als u het goed vindt, ga ik het met u nog even hebben over nut en noodzaak van certificering van IT-professionals in Nederland. Daarover hebt u vast een mening, ook als oud-voorzitter van de beroepsvereniging. Mag ik u die kort vragen?

Mevrouw **Sneller**: Misschien is het aardig om in dat verband te zeggen dat ik actief ben geweest in twee beroepsverenigingen, namelijk in de beroepsvereniging van IT'ers, waar certificering niet zozeer aan de orde is, en in de beroepsvereniging van de registercontrollers -- ik ben lid geweest van de raad van advies daarvan -- dat een keurmerk, een dienstmerk heeft, namelijk de rc-titel.

De **voorzitter**: Is dat verschil te rechtvaardigen?

Mevrouw **Sneller**: Er zijn meerdere financiële keurmerken. In de IT zou je er ook niet maar één kunnen hebben. Ik denk wel dat de actieve bewaking die hoort bij zo'n keurmerk, voor de IT-sector van belang zou kunnen zijn. Het is, om te beginnen, van belang dat je eenmalig het papiertje haalt, dat je je diploma's hebt als je ergens

tussen de 22 en 30 bent, of zelfs nog jonger als je hbo of mbo doet. Maar goed, we moeten allemaal doorwerken totdat we 70 zijn. Het extreme geval waarin je op je 16de je papertje haalt en tot je 70ste niets aan opleiding doet, is in de IT ondenkbaar. Ik vind aandacht voor permanente educatie en het ervoor zorgen dat je vakkennis bewijsbaar op peil blijft, heel belangrijk.

De **voorzitter**: Moet daaraan een verplichting worden gehangen?

Mevrouw **Sneller**: Ik ben altijd heel erg van -- ik gebruik weer dat woord -- de verleiding, van het laten bewegen in de goede richting. Het zou erg helpen als opdrachtgevers zouden kijken of de mensen die zij inhuren, aan de kwalificaties voldoen. Ik weet dat de Engelse overheid daaraan samen met de grote inhuurders en de grote aanbieders veel aandacht besteedt. De beroepsvereniging in Engeland heeft ook een andere status. Als ik in Engeland zeg dat ik voorzitter van de beroepsvereniging ben geweest, dan gaat de rode loper uit. Hier is het gewoon een heel drukke vrijwilligersbaan. Het is heel leuk om te doen, hoor, maar daar gaan je avonduren in zitten en dan word je overdag gebeld terwijl het niet kan en zo. Het heeft hier in Nederland dus een ander soort status. Bewijsbare permanente educatie door middel van certificering, gestimuleerd door grote opdrachtgevers als de overheid, zou een groot goed zijn voor de IT-kennis in Nederland.

De **voorzitter**: Hoogleraar Verhoef zei: "Het begrip "software-engineer" is geen beschermde professie; iedereen kan en mag dit doen. Dat is ook helemaal niet verboden. Je moet je afvragen of je dat in deze setting nog wel wilt. Als je naar de huisarts gaat, kun je ervan uitgaan dat die huisarts ergens heeft gestudeerd en het wel zal weten. Als je naar een willekeurig IT-bedrijf gaat, dan ligt dat anders. We hebben te veel voorbeelden waaruit blijkt dat ze het niet weten." Op een ander moment schreef hij: "Op alle vlakken bij de overheid en in de IT-branche is sprake van flagrant amateurisme." Hij pleegt zich wat scherper uit te drukken dan u doorgaans doet, maar herkent u zich niettemin in wat hij naar voren brengt? En is dat niet zorgelijk?

Mevrouw **Sneller**: Ik heb eerder al gezegd dat het gebrek aan IT-kennis in Nederland zorgelijk is. Er is echter wel heel veel vraag. Het is dus erg verleidelijk om mensen in

te zetten die wellicht niet helemaal aan de kwaliteitseisen voldoen. Dat vind ik inderdaad zorgelijk. Dat is niet goed voor het vak, want je krijgt er een slechte naam door. Chris Verhoef heeft het inderdaad in wat duidelijkere termen gezegd dan ik pleeg te gebruiken, maar het is slecht voor de naam van het vak. Het is natuurlijk ook slecht voor de opgeleverde producten. Ik ben het er dus mee eens dat daarvoor meer aandacht moet zijn.

De **voorzitter**: Ik kijk even of iemand aanvullend nog iets heeft. Dat is niet het geval. Dan gaan we naar de heer Van Meenen voor de afsluiting.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt nagedacht over wat wij u zouden kunnen vragen en u hebt zich daarop voorbereid, zoals we ook hebben kunnen zien. Dank daarvoor. Zijn er ook nog vragen die wij u wel zouden moeten stellen en die wij u nog niet hebben gesteld? Dan kunnen wij weer van uw antwoorden genieten.

Mevrouw **Sneller**: Er zijn twee dingen die ik nog even aan de orde wil stellen. In dit onderzoek, maar ook in eerder onderzoek van de Rekenkamer en andere partijen, wordt erg veel teruggekeken. Het is ook belangrijk dat we vooruit gaan kijken. Je moet niet alleen kijken naar wat fout is gegaan. Natuurlijk kun je daarvan leren. Dat is een noodzakelijke voorwaarde om echt domme dingen niet te doen. Er is echter ook heel veel te leren van projecten waarbij het goed is gegaan. Het is namelijk echt niet zo dat bij de overheid of in het bedrijfsleven alle projecten mislukken. Soms ontstaat wel een beetje die indruk. Dat is zeker niet het geval. Er moet ook te leren kunnen zijn van projecten waarbij het goed is gegaan. Dat interesseert mij wel. Het zou goed zijn om daar meer naar te kijken. Mijn aanbeveling zou zijn om niet vooral te kijken naar projecten waarbij het misschien niet helemaal goed is gegaan, zoals nu gebeurt, maar om ook te kijken naar projecten waarbij het wel goed is gegaan, en om te proberen daarvan te leren.

De **voorzitter**: Welke zijn dat bijvoorbeeld?

Mevrouw **Sneller**: Ik noem een paar voorbeelden. Ik heb vooral veel onderzoek gedaan naar ERP-systemen. Dat zijn grote administratieve systemen. Daar komen de drama's altijd naar buiten. Die zijn dan ook wel echt behoorlijk dramatisch, hoor. Ik

weet bijvoorbeeld dat de provincie Noord-Brabant al sinds 1996 ERP heeft. Het is daar altijd op tijd en altijd binnen budget. Ze gebruiken het steeds meer.

De **voorzitter**: Wilt u "ERP" alstublieft nog even toelichten?

Mevrouw **Sneller**: Het is je administratie gekoppeld aan je andere taken. Als je dan iets bestelt, bijvoorbeeld een blocnote, dan komt dat automatisch in je administratie terecht als kosten. Ik zeg het even heel simpel. De bekendste leveranciers zijn SAP en Oracle. SAP zegt veel mensen wel wat. Het is vaak administratieve automatisering en logistieke automatisering. In Noord-Brabant gebruiken ze dat al vijftien jaar: altijd op tijd, onder budget en weet ik wat allemaal. Ik had dat een keer gezien en belde dus iemand daarvan op, die zijn projectverslagen allemaal netjes op het internet had gezet. Ik belde hem op. Hij zei: goh, zijn er mensen die dat lezen? Hij was helemaal verbaasd. Ik denk echter dat die provincie er best heel trots op mag zijn dat het daar altijd goed gaat. Naast elk voorbeeld van een situatie waarin het fout gaat -- dat heeft natuurlijk nieuwsaarde en dat is dus wat leuker -- zijn er ook voorbeelden te vinden waarbij het goed gaat. Dat is niet zo sexy, maar je kunt er misschien wel veel van leren. Dat is één punt dat ik belangrijk vind.

De **voorzitter**: Misschien mag ik, namens de commissie, u op dat punt geruststellen. Wij zijn voornamelijk op zoek naar een soort rode draad in wat er dan is misgegaan en wat we hebben onderzocht, met de bedoeling om te komen tot het voorkomen daarvan. Het is niet de bedoeling om tot op drie decimalen achter de komma uit te vlooien wanneer, in welke week wat waar zestien jaar geleden fout is gegaan. Wat dat betreft kan ik u, denk ik, wel enigszins geruststellen. U zei wel in een bijzin: de echt heel domme dingen moet je niet meer doen. Geeft u eens een voorbeeld van een echt heel dom ding.

Mevrouw **Sneller**: Een paar dingen komen voortdurend terug, ook in de opeenvolgende rapportages. Dat stelt me dan wel een beetje teleur. Het eerste mislukte IT-project bij de overheid was in 1923. Toen heeft de Postcheque- en Girodienst namelijk geprobeerd om te automatiseren. Dat is niet gelukt. Het is nu nog net geen 100 jaar later, maar wel 90 jaar later. Dan is het wel een beetje teleurstellend dat we diezelfde fouten blijven maken.

De **voorzitter**: Het is dezelfde fout als in 1923? Vertel eens.

Mevrouw **Sneller**: Dezelfde fout zie je in de opeenvolgende rapportages. Het volgende vind ik bijzonder, en dat is ook wel een verschil tussen het bedrijfsleven en de overheid. Er is een auditor langs geweest, bijvoorbeeld de Rekenkamer of, in het bedrijfsleven, de accountant of de IT-auditor. Die auditor heeft bevindingen. Meestal worden die geclassificeerd. Als je als manager, als IT-manager of wat dan ook, de belangrijke bevindingen niet oplost, dan heb je echt wel een probleem. Dat is niet goed voor de duur van je arbeidscontract, zal ik maar zeggen. In de Rekenkamerrapporten, die ook auditrapporten zijn, zie ik dezelfde dingen terugkomen. Dat vind ik dan teleurstellend. Als controlerend orgaan, bijvoorbeeld de Kamer, zou je daar meer bovenop moeten zitten. Ik kom nog even terug op dat kijken naar projecten waarbij het niet goed is gegaan. Je kunt daar wel bepaalde dingen van leren, maar fouten niet maken wil niet noodzakelijkerwijs zeggen dat je het goede doet. Dan zou je nog kunnen leren van projecten waarbij het goed gaat.

De heer **Van Meenen** (D66): Daarom spreken we ook met mensen zoals u om dit te horen. Als u nog meer goede voorbeelden hebt, dan kunnen we die ook buiten dit overleg nog van u horen. Ik heb er echter nog wel één vraag over, als het mag: wordt er überhaupt voldoende geleerd, in de ICT-sector zelf maar ook door de overheid? Worden good practices -- goede praktijken, om het maar in het Nederlands te zeggen -- zoals u die noemt, actief uitgewisseld? Leert men op dit moment van elkaar?

Mevrouw **Sneller**: Daarin spelen de beroepsverenigingen een belangrijke rol, evenals organisaties als het platform CIONET, waar CIO's met elkaar spreken. In de beroepsverenigingen spreken de professionals met elkaar.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar waar leert de overheid? Waar zit die in dat spel?

Mevrouw **Sneller**: Ik weet dat in de ICCIO, het overleg van de CIO's van de rijksoverheid, veel wordt gedaan aan opleiding en uitwisseling van ervaringen en dat dat als heel positief wordt ervaren. Dat gebeurt dus wel.

De heer **Van Meenen** (D66): We zullen dat later nog vaststellen. Dank u wel.

Mevrouw **Sneller**: Mag ik nog één punt noemen, mijn tweede punt?

De **voorzitter**: Jazeker. Gaat uw gang.

Mevrouw **Sneller**: Vaak ligt bij projecten alleen maar de nadruk op "tijd, geld, kwaliteit" van de projectfase, maar ik denk dat het belangrijk is om naar de hele levenscyclus van een project te kijken. Misschien kan ik dat aan de hand van een voorbeeld illustreren. Als je een project hebt dat 100 miljoen gaat opleveren en 10 miljoen zou kosten, en als het na een jaar klaar is en 20 miljoen blijkt te hebben gekost, dan ga je toch nog steeds onmiddellijk die 100 miljoen per jaar verdienen. Dan is het natuurlijk heel vervelend dat je die 10 miljoen aan extra kosten hebt gehad, maar in feite ga je er 100 miljoen mee verdienen. Het weegt dan dus nog steeds goed tegen elkaar op. Als je echter een project van 10 miljoen hebt dat 1 miljoen per jaar gaat opleveren, en als dat opeens 20 miljoen gaat kosten, dan heb je een heel ander geval. De aandacht gaat nu heel vaak uit naar die overschrijdingen in tijd en geld, terwijl ik denk dat het belangrijk is om die altijd te relateren aan de projectdoelstellingen en om zo de zwaarte te bepalen. Dat is iets wat ik af en toe wat onderbelicht vind in de dingen die hier aan de orde komen.

De **voorzitter**: Ook deze nuancering nemen we graag van u mee. Namens de commissie dank ik u zeer voor uw inzet.

Schorsing van 10.55 uur tot 11.30 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbaar gesprek van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid op 12 mei 2014 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Vastgesteld: 5 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Ruud Leether (bedrijfsjuridisch adviseur ministerie van Veiligheid en Justitie).

Aanvang 11.30 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: We hebben vandaag een aantal hoorzittingen. We spreken nu met de heer Leether. U bent werkzaam bij de overheid. Ik ga u straks iets daarover vragen. Ik meld u dat de ondervragingen vooral worden gedaan door mevrouw Fokke en de heer Ulenbelt, maar de hele commissie is alert. Anderen kunnen dus ook iets aan u vragen. De andere leden zijn mevrouw Bruins Slot en de heer Van Meenen. Naast mij zit de griffier, mevrouw Lemaier. We zijn u zeer dankbaar dat u hier wilt zijn. Kunt u iets uitleggen over uw verantwoordelijkheid nu bij ICT-projecten van de overheid?

De heer **Leether**: Dat kan ik. Ik ben werkzaam als -- het moet in goed Nederlands, zo heb ik begrepen -- bedrijfsjuridisch adviseur bij het ministerie van Veiligheid en Justitie. Dat is een functie die functioneel is gekoppeld aan de bestuurlijke leiding van het departement, in dit geval aan de plaatsvervangend secretaris-generaal, die de bedrijfsvoering in haar portefeuille heeft. Ik ben met name belast met het geven van second opinions op allerlei vragen van aanbestedingsrechtelijke en vooral ook IT-rechtelijke aard. Het laatste is mijn eerste specialisatie. We werken in die functie met

ons tweeën. Mijn plaatsvervanger, Bram Lamens, is degene die in de eerste plaats de aanbestedingsrechtelijke kant doet, maar we zien met elkaar beide aspecten van die trajecten. Daarnaast ben ik voorzitter van de werkgroep ARBIT. ARBIT, zoals dat volgens mij in de volksmond heet, staat voor: Algemene rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten. Deze club hangt onder de CBA -- het wordt nog ingewikkelder -- oftewel de Commissie Bedrijfsjuridisch Advies, een interdepartementale commissie die kijkt naar allerlei vragen vanuit de aanbestedingspraktijk van diverse departementen maar ook vanuit hun contractpraktijk na aanbestedingstrajecten. Hij probeert daarop algemeen geldende adviezen te geven.

De **voorzitter**: Daarover gaan mijn collegae het zeker met u hebben. Ik pik er even een paar kleine punten uit. U schreef op 20 januari 2012 in de Automatiseringsgids: "Marktpartijen vertonen tijdens de aanbesteding een opmerkelijke rekkelijkheid bij de beantwoording van vragen inzake hun vaardigheden." Dat lijkt me een prachtig understatement. Licht u dat eens toe.

De heer **Leether**: Ik begrijp dat we het nu alleen hebben over de opdrachtnemerskant, maar er is ook best iets te zeggen over de opdrachtgeverskant. Wat betreft de opdrachtnemerskant is de indruk er al wat langer dat men al dan niet naar eigen overtuiging, uit nood geboren vanwege het moeten participeren in aanbestedingen, erg gemakkelijk bereid is om vragen die in dat kader worden gesteld, positief te beantwoorden. Ik was juist daarom ook erg blij met de uitspraak van de rechtbank Zutphen, die ik onder andere op iBestuur heb becommentarieerd.

De **voorzitter**: Daar komen we nog op.

De heer **Leether**: Daar komt u straks op.

De **voorzitter**: U hebt het ook weleens harder gezegd.

De heer **Leether**: Ja, vast.

De **voorzitter**: U schreef: "Gouden bergen beloven, (...) antwoorden geven die voor meer dan een uitleg vatbaar zijn, overmatige aandacht voor het eigen commerciële

belang en een schrijnend tekort aan professionele verantwoordelijkheid." Dat schreef u op Computable.nl, op 5 juli 2012. We hebben dat van het internet geplukt. Dat is een hard statement voor iemand die bij een ambtelijke organisatie werkt, zo viel mij op. Waarom zo hard?

De heer **Leether**: Ik weet niet of het een buitengewoon hard statement is. Het is mijn observatie, gebaseerd op een aantal ervaringen zowel binnen de overheid alsook aan de andere kant -- ik ben ook al wat langer actief in de geschilbeslechting -- waarbij het bedrijfsleven te vaak en heel bewust zijn hand overspeelt bij inschrijvingen op aanbestedingen. De kennelijke bereidheid daartoe heeft ook iets te maken met het imago dat de overheid als opdrachtgever heeft. Ik denk dat we ook naar die realiteit moeten kijken. Dat gaat u ongetwijfeld doen. Dat hebt u eerder ook gedaan. Die realiteit is dat de overheid binnen het IT-bedrijfsleven toch echt het imago heeft van een opdrachtgever die uiteindelijk altijd betaalt, bij wie je nooit eenvoudig wordt weggestuurd als je eenmaal binnen bent en bij wie je zelfs als de hele boel mislukt, toch altijd nog met een tamelijk goed gevulde portefeuille het pand weer kunt verlaten. Ik heb ooit eens geschreven: niet alle mislukte IT-projecten van de overheid zijn ook mislukte IT-projecten voor het bedrijfsleven. Het één heeft heel veel met het ander te maken. Het is een verdienmodel, vrees ik.

De **voorzitter**: Nog een laatste vraag: zouden collega's van u, in soortgelijke functies, weleens wat kritischer mogen zijn?

De heer **Leether**: Ik zie dat de collega's met wie ik contacten onderhoud, onder andere via de Commissie Bedrijfsjuridisch Advies, diezelfde kritiek wel uiten. Ik sta er niet bij en weet dus niet of ze die intern ook zo hard uitspreken. Het is echter wel een gevoel dat vrij algemeen door mijn collega's wordt gedeeld.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij willen graag inzicht krijgen in de rol van de overheid als opdrachtgever. U schetste net een beetje het beeld dat u adviezen geeft aan opdrachtgevers in een wereld van wilde beesten. Dat lijkt me de kortste samenvatting, als ik uw woorden zo beluister. Hoe vult de overheid haar opdrachtgeverschap in?

De heer **Leether**: Toch eerst even een opmerking over die kwalificatie. Ik wijs er intern altijd op dat het misschien slecht rijmt met de professionele verantwoordelijkheid die een aantal van ons van het bedrijfsleven verwacht, maar dat we ook reëel moeten zijn in de omgang met het bedrijfsleven. Het bedrijfsleven is naar mijn stellige overtuiging niet onze hoeder. Het heeft ook nooit zo gewerkt. We moeten met elkaar bereid zijn om te accepteren dat we met een wederpartij met eigenbelangen te maken hebben, met doorgaans ook een ander belang dan wij hebben bij het welslagen van een project. Het besef daarvan is, zo vrees ik, binnen de overheid niet altijd aanwezig. Men schurkt bij gelegenheden graag tegen elkaar aan. Dat is niet altijd verstandig.

Dan uw vraag over de opdrachtgeverrol van de overheid. Ik vind dat er in de afgelopen jaren aanmerkelijke verbeteringen zijn geweest. Daar zijn instituties, ook binnen de overheid, debet aan. Denk aan de directie DGOBR, binnen BZK.

De **voorzitter**: Als u die afkortingen gebruikt, moet u ze even toelichten. Er zijn mensen die meekijken en die afkortingen niet allemaal kennen.

De heer **Leether**: Volgens mij is het: directoraat-generaal Overheidsbedrijfsvoering, of Opdrachten Bedrijfsvoering Rijk, of Overheidsdienstverlening Rijk, of iets dergelijks.

De **voorzitter**: Het is: Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk. De altijd alerte griffier fluisterde mij dit in. BZK is: Binnenlandse Zaken.

De heer **Leether**: Daar is veel goed werk verricht. Ik noem twee namen. Maarten Hillenaar heeft er juist op IT-gebied veel gedaan. Siep Eilander heeft op het gebied van aanbestedingen en contracten veel gedaan. Er zijn ook veel dingen in gang gezet, duidelijke verbeteringen in vergelijking met tien jaar geleden. Ik maak tussen de regels door toch maar gelijk de opmerking dat er bij die club op dit moment een bijna complete leegloop is. Dat is doodzonde. Het is een club die goed kan bijdragen aan een verdere positieve ontwikkeling, die we hard nodig hebben. Ik laat het hierbij, maar ik hoop dat het uw aandacht wel krijgt.

De heer **Ulenbelt** (SP): We hebben allerlei regels voor aanbestedingen om het allemaal in goede banen te leiden. Daarmee wordt geprobeerd om een gelijke positie voor opdrachtgever en opdrachtnemer te scheppen. Dat lukt echter niet altijd. Wat is nu het probleem? Wat is in de kern de reden waarom het in aanbestedingsprocedures niet goed gaat?

De heer **Leether**: Ik zie heel veel aanbestedingsprocedures langskomen die wel goed gaan. Ik zie echter ook, zo moet ik u helaas toegeven, aanbestedingsprocedures langskomen waarbij dingen niet goed gaan, zeker bij de heel grote projecten. Wat is dan het probleem? In die aanbestedingsprocedures werkt aan overheidskant een groot aantal inkopers. Daar zitten uitstekende krachten tussen, maar er zitten ook krachten tussen die op zeker zullen spelen. De hele aanbestedingsprocedure is in de afgelopen jaren zwaar gejuridiseerd. Men weet als geen ander dat het bedrijfsleven er direct op zal reageren als het misgaat of als er verkeerde of zelfs maar discutabele eisen worden gesteld. We hebben heel veel zaken uiteindelijk in de rechtszaal moeten laten beslissen, overigens met de kanttekening dat vrijwel al die rechtszaken wel door de overheid zijn gewonnen. Maar het is natuurlijk buitengewoon vervelend om daarmee geconfronteerd te worden. Bovendien is de druk intern om die projecten tijdig tot stand te brengen evenzeer groot. Juist de mensen die ...

De heer **Ulenbelt** (SP): We hebben het nu even over de aanbestedingsprocedure. U hebt het over ...

De heer **Leether**: ... de techniek van het procederen. Ik denk, eerlijk gezegd, ...

De heer **Ulenbelt** (SP): Nee, we hebben het over de procedure.

De heer **Leether**: Ja, oké, ik begrijp dat: de procedure zelf. Ik heb de tijd meegemaakt voordat er aanbestedingsregelgeving was. Ik denk niet dat dat het cowboyland is waarnaar we terug moeten. Opdrachten gingen, ook vanuit de overheid, volstrekt niet transparant naar een kleine club opdrachtnemers. Het is goed geweest dat er aanbestedingsregelgeving is gekomen. Daarom was ik daar bij de start ook voor. Vervolgens heb ik gezien dat die aanbestedingsregels steeds meer

worden verrijnd. Ik vind dat daar veel te veel in wordt gestopt, tot op de dag van vandaag. De laatste tijd maken we mee dat er ongelooflijk veel beleid aan wordt toegevoegd. Daar hebben we ook bij de contracten last van. Ik denk aan regels over duurzaamheid, social return en discriminatie. Het kan zo gek niet wezen of het moet worden meegenomen in die procedures, die daardoor nog verder worden gecompliceerd dan ze al zijn. Het zijn namelijk vaak wel lastige procedures, maar het is te doen. Ik denk ook dat de tools die de Aanbestedingswet biedt, op zich adequaat zijn, dat ermee kan worden gewerkt. Ik zie echter ook -- daarom liet ik het woord "juridisering" vallen -- dat ze moeten worden toegepast in een heel kritische omgeving. Niet alleen inschrijvers maar ook andere partijen kijken er met een zeer kritische blik naar. We hebben in de afgelopen jaren veel procedures gehad, soms omdat de concurrentie tot in de rechtszaal werd doorgevoerd. Maar, zo zeg ik in de hoop daarmee uw vraag te beantwoorden, voor degenen die de procedures moeten uitvoeren, zijn de methodieken hanteerbaar. Die kunnen wat mij betreft worden toegepast, maar de omgeving waarin dat gebeurt, is buitengewoon lastig.

De heer **Ulenbelt** (SP): U bent de opsteller van de Algemene rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten. U liet de afkorting eerder al vallen: ARBIT. Ik heb ze gelezen. Het zijn, geloof ik, bijna 80 artikelen. Hebben ze gebracht wat u er ooit mee bedoelde toen u medeopsteller was?

De heer **Leether**: Meer dan dat, zou ik bijna zeggen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe bedoelt u dat?

De heer **Leether**: U kijkt van buitenaf tegen die naar ik meen 81 artikelen aan. Vooropgesteld: het is één set, die voor alle verschillende IT-opdrachten -- inkoop, bijvoorbeeld van hardware, en advisering en detachering -- bruikbaar zijn. Dit is het; meer is er niet. Daarvoor, begin jaren negentig, waren er de zogeheten "Binnenlandse Zaken-modelcontracten", de BZK-modellen. Daar is heel lang mee gewerkt, wat aangeeft dat het op zich goede modellen waren, maar daarbij werd per contract een afzonderlijke set regels gemaakt. En vergelijk het met bijvoorbeeld de ICT-Office Voorwaarden. Daarbij heb je zestien modules, met veel meer artikelen dan de ARBIT kent. In 2001, zo zeg ik uit het hoofd, heeft Dinant Oosterbaan, een

bekende advocaat in de IT-wereld, in Computerrecht gezegd dat de ARBIT een overzichtelijke en relatief behapbare set van heldere voorwaarden is. Hoezeer ik uw opmerking, ingegeven vanuit de behoefte om het zo kort mogelijk te houden, ook begrijp: dit is echt het minimum. Je kunt niet minder opschrijven. Als je dat toch wilt doen, dan moet je gewoon dat soort voorwaarden niet maken.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij nodigen hier heel veel mensen uit. Heel veel van die mensen beroepen zich op geheimhouding. Nu denk ik dat u daar mede verantwoordelijk voor bent.

De heer **Leether**: Is dat zo?

De heer **Ulenbelt** (SP): Waarom hebt u in artikel 17 van die algemene voorwaarden opgeschreven dat je een boete van €50.000 kunt krijgen als je iets vertelt wat je niet mag vertellen?

De heer **Leether**: Dat heeft te maken met de bedoeling van de aanbestedingsregelgeving. Ik heb wat dat betreft weinig meer gedaan dan herhalen wat er in de aanbestedingsregeling zelf staat. Daar staat een geheimhoudingsverplichting in. Ook de opdrachtgever is in beginsel verplicht om informatie die hij van bedrijven krijgt, te beperken tot gebruik binnen de aanbesteding. Dat lijkt me ook heel zinvol, want er komt veel vertrouwelijke bedrijfsinformatie binnen. Dat artikel is herhaald in de ARBIT. We hebben die verplichting wederkerig gemaakt. Als wij informatie van een bedrijf lekken, maar ook als een bedrijf vertrouwelijke informatie van de overheid -- het kan zijn dat men data of systemen van de overheid onder ogen krijgt -- naar buiten brengt, dan is dat niet wat wij willen. Ik zou zeggen: die geheimhoudingsverplichting past logischerwijs in iedere aanbesteding en maakt er onlosmakelijk deel van uit. Er staat inderdaad een boete op, maar als u door hebt gezocht, dan hebt u in de hele ARBIT verder geen boetebepalingen kunnen vinden. Het is heel sterk beperkt. Het is de enige die erin staat en ook de enige die we, zelfs getoetst aan de Gids Proportionaliteit, in stand hebben gehouden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als u de ARBIT opnieuw zou maken, met de wetenschap dat iedereen rond ICT-projecten nu zegt "ik mag het niet vertellen", zou die bepaling er dan weer in staan?

De heer **Leether**: Ja, dan stond die er weer in.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Waarom zou die er dan weer in staan?

De heer **Leether**: Omdat bedrijven die inschrijven op aanbestedingen, erop mogen vertrouwen dat we de informatie die we daarbij van en over hen krijgen, niet aan derden beschikbaar stellen. Ik begrijp uw vraag wel. Het is een blokkade die ik ook zelf voel als ik hier moet praten over IT-projecten. Ik kan hier, niet alleen vanwege mijn ambtelijke geheimhoudingsplicht maar a fortiori ook vanwege mijn aanbestedingsrechtelijke geheimhoudingsplicht, geen namen van bedrijven gaan noemen, hoewel ik dat wellicht wel heel graag zou willen doen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dat snap ik. Straks, bij het kopje "rechtszaken/schikkingen", komen we, denk ik, ook nog even op dit onderwerp. Even terug naar de aanbestedingen. Er is nu een Aanbestedingswet, maar er ligt in Europa een richtlijn voor. Als er iets voorligt, kun je wellicht iets veranderen. Zou u zeggen: bij wat er nu uit Brussel komt, moeten we echt deze insteek kiezen, want dan veranderen we fundamenteel iets aan ons aanbestedingsrecht?

De heer **Leether**: Ik vrees dat we dat met die richtlijn, en met de uitwerking daarvan in nationale wetgeving, slechts kunnen veranderen als we aan de bron staan. Dan moet je ervoor zorgen dat er andere dingen in die richtlijn komen te staan. Ik heb heel globaal een indruk van die richtlijn. Ik heb gezien dat er wat nieuwe dingen in staan. Onder andere voor innovatie is er een afzonderlijke procedure gekomen. Wezenlijke wijzigingen zijn wat uitgebreid. Het gebruik van "past performance" is iets meer mogelijk dan het tot op dit moment is.

De **voorzitter**: We blijven erop letten dat er ook nog mensen meekijken thuis.

De heer **Leether**: Sorry. Ja. Yes.

De **voorzitter**: "Past performance" is het feit dat je ook kijkt naar ...

De heer **Leether**: De ervaringen die we als opdrachtgever hebben opgedaan met een bedrijf in het verleden. Daar gaat het om.

De **voorzitter**: En dat is nu, volgens de huidige aanbestedingsregels, niet mogelijk.

De heer **Leether**: Nee, dat is niet mogelijk. De referenties worden opgegeven door de opdrachtnemer. Het is dus niet de bedoeling dat de overheid ... Ik begrijp ook van mijn collega dat het stuit op bezwaren rond gelijke behandeling als je dat als opdrachtgever wel zou gaan doen. Dat begrijp ik. Ik begrijp ook dat u dat vreemd vindt. Dat vind ik zelf ook. We kunnen heel weinig met slechte ervaringen uit het verleden, anders dan wanneer er echt sprake is van een ernstige beroepsfout. Dat is dan de buitenkant van de medaille. Dan is er heel veel aan de hand.

Uw vraag was of we daaraan iets kunnen veranderen. Ik vind -- het is niet meer dan een persoonlijke opvatting -- de Aanbestedingswet zoals die er nu ligt, om een aantal redenen niet geweldig. Waarom vind ik dat niet? In het totstandkomingstraject heb ik het ook meermalen aan collega's van u kenbaar gemaakt: ik denk dat een wet die gaat over aanbestedingen, niet alleen door de overheid maar ook door het bedrijfsleven moet kunnen worden begrepen. Als ik voor het lezen van de Aanbestedingswet twee dagen nodig heb, om vervolgens te concluderen dat ik de helft nog niet begrijp, dan zijn er toch dingen niet erg goed op papier gezet. Het is weer allemaal omgegooid. De volgorde is veranderd. Er is heel veel aan toegevoegd. Ik begrijp wel dat er altijd een heel sterke politieke dimensie op de achtergrond speelt. Wij zitten hier echter vooral, denk ik, om te bekijken hoe we het kunnen verbeteren, hoe we het makkelijker kunnen maken. Mijn insteek zou zijn: zet gewoon eens wat minder op papier. In vergelijking met het Bao, het Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten, dat daarvóór gold, staan er in de Aanbestedingswet ruim drie keer zo veel artikelen. Dat was niet mijn verwachting toen ik bij het voornemen om die wet tot stand te brengen, hoorde dat er daarmee een spoorboekje voor aanbestedingen zou komen. Ik kan me, eerlijk gezegd, andere spoorboekjes voorstellen. Daar zit een deel van de pijn. We moeten zowel onze

mensen als de markt een werkbaar instrumentarium aanreiken. Eerlijk gezegd kan ik dat van de Aanbestedingswet slecht vinden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik zet nog even een stapje terug. U had het net over de richtlijn. Toen hoorde ik u eigenlijk zeggen dat de invloed van Nederland op hoe het straks uiteindelijk gaat worden, niet zo heel groot is. Mag ik misschien heel scherp de volgende conclusie trekken? Ook al gaan we straks op basis van de richtlijn de boel weer aanpassen in Nederland, dan zijn we, als het echt gaat over grote stappen, uiteindelijk alleen maar aan het rommelen in de marge. Of trek ik dan een veel te snelle conclusie?

De heer **Leether**: Ik denk dat die conclusie inderdaad te hard is. Er is, ook in die nieuwe richtlijn, weer het nodige aan jurisprudentie verwerkt. Uitspraken die er sinds de tweede richtlijn zijn gekomen, zijn inmiddels in artikelen verwerkt. Dat is winst, denk ik. Ook op andere punten die ik zojuist meldde, zijn er mogelijkheden om dingen te verbeteren. We moeten er echter voor oppassen dat we er zelf weer een slag tussen gaan maken. De Aanbestedingswet zal ook weer moeten worden gewijzigd. Er is veel commentaar op gekomen toen het ding af kwam. Toen is al gezegd: er komt heel binnenkort een nieuwe richtlijn, kunnen we niet beter daarop wachten? Ik behoorde tot de groep die dat vond. We kunnen natuurlijk niet "vrijheid, blijheid" uit die richtlijn gaan putten. We zullen dat ding gewoon moeten implementeren en in de Aanbestedingswet moeten overnemen zoals die is. Gaat dat tot verbeteringen leiden? Ja, op onderdelen wel, maar op andere mogelijk weer niet. Er komt steeds heel veel bij. Ook nationaal komt er steeds meer bij.

De heer **Ulenbelt** (SP): In de markt vinden allerlei discussies plaats. Voor een deel kan het al wel volgens de Aanbestedingswet, voor een deel kan het nog niet. Je hebt marktconsultatie en concurrentiegerichte dialoog. Wij hebben de indruk dat wat goed bedoeld is, niet van de grond komt. Wordt dat nou gehinderd door dat ingewikkelde pak papier rond aanbestedingen?

De heer **Leether**: Wat betreft de thema's die u noemt, is dat volgens mij niet het geval. De concurrentiegerichte dialoog staat al in de huidige aanbestedingsregelgeving. Ook het toepassen van die concurrentiegerichte dialoog

wordt iets eenvoudiger gemaakt. Het is nog altijd wel "aanbesteden voor gevorderden". Ik zie hem heel weinig, ook op IT-gebied. Ik heb hem één keer binnen Justitie gezien. Hij is toen toegepast bij een IND-traject, naar verluidt -- ik moet hierbij afgaan op de indrukken van degenen die daar kort op zaten -- naar tevredenheid van de markt, voor wat dit zegt.

De **voorzitter**: Legt u eens, als u wilt, in twee alinea's uit wat dat concurrentie criterium inhoudt.

De heer **Leether**: Ik moet het in twee regels proberen te doen. De concurrentiegerichte dialoog moet u zien als een procedure waarbij de opdrachtgever -- ik ga nu even in uitersten praten -- eigenlijk alleen weet dat hij een probleem heeft, een oplossing zoekt, geen flauw idee heeft of er überhaupt een IT-oplossing is en hoe die eruit zou kunnen zien, waarna de markt aanschuift. Ik heb mevrouw Wildvank hiervoor horen zeggen dat ze daar liever niet bij zit, althans dat ze daar bezwaren tegen heeft, omdat ze dan met concurrenten aan tafel zit. Dat is wel een probleem van de concurrentiegerichte dialoog, maar dat wordt in de systematiek opgevangen door de geheimhoudingsverplichting en door te betalen voor de ideeën die daar worden geventileerd. Bovendien, als ze dacht te hebben begrepen dat ze dan met de concurrenten aan tafel zit, dan kan ik zeggen: dat is niet waar, want er wordt echt individueel gesproken. Uiteindelijk wordt dan een oplossing in de markt gezet die wordt aanbesteed. Dat bedrijven bang zijn dat het cherrypicking wordt, dat overal iets uit wordt gehaald en dat een derde met de opdracht weggaat, is echter een gehoorde klacht.

Over marktconsultatie hebben we nooit zo moeilijk gedaan op Justitie. We doen dat. We proberen dat alleen wel zo te doen dat we daarmee niet de aanbestedingsprocedure voor de voeten gaan lopen. We nodigen dus veel partijen uit, het liefst met elkaar, en stellen dezelfde vragen.

De **voorzitter**: Straks pikt de heer Ulenbelt het weer op. Mevrouw Bruins Slot heeft een tussenvraag.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U refereerde aan mevrouw Wildvank, die tweeënhalve week geleden sprak. Er was in de hoorzitting van tweeënhalve week geleden nog

een andere spreker, die aangaf dat hij nog een ander bezwaar zag wat betreft de concurrentiegerichtte dialoog, namelijk dat de overheid haar ziel aan de markt overlaat, om het zo maar te zeggen. Wat bedoelde hij daarmee? Omdat de overheid geen kennis heeft, treedt zij blanco met de markt in overleg. Hij zei: dat is niet altijd de sterkste positie die je kunt kiezen. Hoe kijkt u daartegen aan?

De heer **Leether**: Ik vind dat ook. Bij mij begint het hiermee: als je niet weet wat voor opdracht je wilt verstrekken, dan moet je maar eens in de spiegel kijken en moet je beginnen met je af te vragen of je überhaupt een opdracht moet willen verstrekken. Dat is wel een probleem. Het probleem is ook -- ik hoor daarop heel verschillende reacties -- dat als we in de dialoog met de markt te veel specificeren, de klacht is dat we te veel hebben gespecificeerd. Als vanuit de sector plotseling wordt geroepen dat BVP de oplossing is, dan moeten we juist weer niet specificeren omdat dan alle verantwoordelijkheid bij de markt ligt. Die moet het dan allemaal zelf doen, en dat is dan de oplossing. Ik vind dat lastig. Ik zou me overigens kunnen voorstellen dat we bij marktconsultatie, ten aanzien waarvan de heer Ulenbelt net een vraag stelde of een opmerking maakte, ook maar eens aan de markt vragen hoe hij zelf het liefst zou zien dat wij die opdracht gaan specificeren: moet het heel nauwgezet gebeuren of vindt u dat dit juist een thema is dat zich leent voor bijvoorbeeld functioneel aanbesteden, waarbij we ons beperken tot het formuleren van het probleem en vragen om een oplossing? De markt is in ieder geval in zijn reacties daarop volstrekt niet eenduidig. Wat we doen wordt doorgaans als verwijt voor het misgaan gebruikt als het misgaat, of we nu heel functioneel hebben gespecificeerd -- overigens specificeren we bij Justitie vrijwel helemaal niet meer; de meeste gaan er gewoon functioneel uit -- of te weinig scope hebben aangegeven op het moment dat we heel functioneel hebben aanbesteed. Er is dus altijd wel wat.

De heer **Ulenbelt** (SP): De commissie hoorde dat een betere manier van aanbesteden misschien zou zijn dat je niet alleen kijkt naar de prijs maar ook naar de prestatie. U noemde dat net al "BVP". De prestatie uit het verleden biedt meer garantie voor de toekomst dan de laagste prijs. U zegt dat het schipbreuk zal lijden op het aanbestedingsrecht als we dit toepassen.

De heer **Leether**: Kijken naar de prestaties uit het verleden is vanuit de opdrachtgeverskant niet mogelijk. Dat kun je niet eisen. Of je dat met een handig formuleren van selectiecriteria en daaraan gekoppelde kerncompetenties misschien nog voor elkaar zou krijgen, laat ik maar in het midden, maar dan moeten we de casus bekijken.

De **voorzitter**: Liever niet! Kan het?

De heer **Leether**: Dat zou ...

De **voorzitter**: Even voor de duidelijkheid: we hebben het over BVP. Dat is: best value procurement. Onze hoogleraar zegt: gebruik daarvoor maar het woord "prestatie-inkoop".

De heer **Leether**: Wie is die hoogleraar, mijnheer Elias?

De **voorzitter**: De heer Renkema, een oud-professor taalkunde. Hij is geen ICT'er, maar wij willen in gewoon Nederlands praten over de problemen. "Prestatie-prijzenaanbesteding" is ook goed.

De vraag is dus de volgende. In de markt wordt wel gedacht: het kan eigenlijk helemaal niet onder de huidige Aanbestedingswet. Ik hoor u in een bijzin zeggen -- ik heb dat ook anderen weleens horen zeggen -- dat het eigenlijk best kan, als je het maar een beetje handig omschrijft. Kan het nou wel of kan het nou niet?

De heer **Leether**: Ik denk dat het niet kan. Ik ben ook niet zo'n voorstander van "een beetje handig opereren", al was het maar omdat de ervaring leert dat we dan vrijwel altijd met de markt in discussie raken, tot in de rechtszaal aan toe. Misschien kan ik volstaan met het volgende te zeggen. De kretologie die ik ook bij best value procurement, agile en alles hoor, is altijd: waardecreatie, prestatie-inkoop, de markt zijn professionele kennis laten inbrengen. Als ik dat lees denk ik: dat is niet iets wat ik niet ook gewoon bij een aanbesteding wil. Waarom heb ik daarvoor BVP of agile nodig? En dan nog even één ding. Dé BVP bestaat helemaal niet. Er is een Amerikaans, zeer extreem model. Ik geloof dat degene die het bedacht heeft, Kashiwagi heet. Binnen de groep juristen die zich met aanbestedingsrecht

bezighouden is wel ongeveer eenduidig de indruk dat dat model zich niet leent voor toepassing binnen de Europese aanbestedingsregels, omdat het veel te ver gaat. In de meest extreme Amerikaanse variant stelt de opdrachtnemer ook zelf zijn contractvoorwaarden vast. Hij bepaalt dus zelf zijn eigen contractvoorwaarden. Op basis van wat ik tot nu in de markt heb gezien, zou ik dat niet doen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Heel veel mensen vergelijken zichzelf met de overheid, of vergelijken de overheid met een gezin. Een gezin dat aanbesteedt, vraagt aan de burens: wie in de buurt kan het best mijn dak maken? Het gezin vraagt dan referenties en komt dan bij iemand. Dan weet het zeker dat het goed komt. Dat is wat ze eigenlijk voorstellen. U zegt: dat lijdt schipbreuk.

De heer **Leether**: Nee, nee. Nee, nee.

De heer **Ulenbelt** (SP): De overheid zou dat niet kunnen doen. We weten: deze mensen kunnen dit en dit en dit goed. En die mogen we dan niet voortrekken.

De heer **Leether**: Nee. Ik kan in een aanbestedingsprocedure best heel veel vragen stellen die mij veel gaan vertellen over de kwaliteit van degene die zich als inschrijver aanmeldde. Het enige wat ik niet kan doen, is keihard vragen naar past performance. Ik denk niet dat dat het slagen van een aanbesteding in de weg hoeft te staan. Daarvoor heb ik te veel goede aanbestedingen gezien, met uitstekende opdrachtnemers, die er gelukkig ook zijn.

Ik wil graag nog één ding over die BVP zeggen, want dat is toch van belang, denk ik. De Commissie Bedrijfsjuridisch Advies, die ik eerder heb genoemd, heeft ook daarover advies uitgebracht, omdat we in Nederland een fors aantal varianten van die BVP op enig moment zagen verschijnen. Overigens is Nederland bij mijn weten een van de weinige landen in Europa die daadwerkelijk iets proberen te doen met BVP. Omdat we met elkaar daarvan vonden dat er toch wel heel veel, voorzichtig uitgedrukt, juridische haken en ogen aan zitten, is er een nieuwsbrief van die club, de CBA, uitgegaan waarin nadrukkelijk op die punten wordt gewezen. Daarin is ook gezegd: wil je er toch gebruik van maken, bedenk dan dat een onverkorte toepassing van het Amerikaanse model juridisch onhaalbaar is -- dus doe dat absoluut niet, want dat is veel te riskant -- en bekijk per geval welke onderdelen je er eventueel uit kunt

gebruiken. Er wordt dus incidenteel op onderdelen daarvan gebruikgemaakt, maar een onverkorte toepassing van BVP, het Amerikaanse model daarvan, is in Nederland volstrekt onhaalbaar.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt: het is juridisch gezien onhaalbaar. Ik geloof dat direct, als u dat zegt. Maar is het ook onwenselijk? Zou het wel zo moeten zijn dat het haalbaar zou zijn? Zou dat een inzet van Nederland, bijvoorbeeld ten aanzien van die richtlijn, moeten zijn?

De heer **Leether**: Mijnheer Van Meenen, ik ben er volstrekt niet van overtuigd dat we met dat model, als we dat wel zouden toepassen, meer winst gaan behalen dan we tot dusverre met de gebruikelijke aanbestedingsmethodieken kunnen behalen. Bovendien vind ik dat het doordrenkt is -- een gevaarlijk statement, maar ik maak het toch -- van een bijna blind vertrouwen in de leverancier. Ik ben heel benieuwd of u, als u straks klaar bent met uw onderzoek, de overtuiging bent toegedaan dat er enige aanleiding is om dat vertrouwen te geven.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat zullen we zien. We zien in ieder geval dat een aantal grote ICT-projecten is mislukt. Dat is een van de redenen waarom deze commissie aan het werk is gezet om te bekijken hoe we dat in de toekomst beter kunnen doen. U komt nog uit de tijd dat er nog helemaal geen aanbestedingsregels waren. U zei net: in die tijd gingen de opdrachten uiteindelijk naar een kleine groep leveranciers. Wat is er nu werkelijk veranderd en verbeterd sinds die enorme juridisering -- laat ik het zo maar zeggen -- van de aanbestedingen? Wat is er beter gegaan?

De heer **Leether**: De juridisering is een wat mij betreft ongewenst neveneffect geweest. Ik deel uw onverholen kritiek op dat punt. Wat is er beter gegaan? De mededinging op de markt is aanzienlijk verbeterd. Bedrijven die nooit kansen kregen, hebben kansen gekregen. Ik denk ook dat je zonder aanbestedingsregels het mkb sowieso kunt vergeten. Ik vind dus dat de basisprincipes van het aanbestedingsrecht een bijdrage hebben geleverd aan het verbeteren van de mededinging op de markt. Dat is goed. De overheid geeft belastinggeld uit en bedrijven hebben er ook recht op

dat die gelden niet maar in één hand -- dat is gechargeerd -- of in een beperkt aantal handen terechtkomen, maar dat alle bedrijven kansen krijgen op dezelfde markt.

De **voorzitter**: We gaan naar mevrouw Fokke voor een ander onderwerp, maar ik heb nog één aanvullend vraagje, over iets wat ik niet begrijp. Het kan me niks schelen hoe u het noemt, maar u zei dat u de verwondering van de commissie deelt dat het raar is dat je een bedrijf dat of een leverancier die in het verleden slecht heeft gefunctioneerd, bijvoorbeeld bij de overheid, daarop niet mag beoordelen. U noemde het: past performance. En of dat nu in die BVP zit of wat ook, dat kan me niks schelen. Zou u het nuttig vinden als op welke manier dan ook in de nieuwe Aanbestedingswet de mogelijkheid zou worden meegenomen om een leverancier te toetsen op wat hij er in het verleden van gebakken heeft?

De heer **Leether**: Mijn antwoord is dat ik dat positief zou vinden. Ik stel ook voor dat de wetgevers heel goed bekijken, maar dat gaan ze zeker doen, of ze -- ik zeg het uit het hoofd -- ...

De **voorzitter**: Ze zitten hier in huis.

De heer **Leether**: Ze zitten hier in huis. Ik meen dat het artikel 76 van de richtlijn is, maar dat kan ik nog nagaan. Er is iets meer ruimte om het in de beschouwingen te gaan betrekken, maar het gaat dan wel over een aantoonbaar en evident feilen in het verleden. Er is meer ruimte dan er op dit moment in de Aanbestedingswet staat, die zoals bekend gebaseerd is op de oude richtlijn. Mijn antwoord is dus: ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil graag terug naar waar we het in de inleiding over hadden, dat mooie citaat over gouden bergen beloven, antwoorden geven die voor meer dan één uitleg vatbaar zijn, overmatige aandacht voor eigen commercieel belang en een schrijnend tekort aan professionele verantwoordelijkheid. Daarmee begonnen we de inleiding. Is het dan zo dat ICT-aanbieders op iedere vraag van de opdrachtgever als die de overheid is, ja antwoorden omdat de overheid altijd betaalt, zoals u ook in de inleiding zei?

De heer **Leether**: Dat zou niet fair zijn. Ik kom ook inschrijvingen tegen, voor zover ik die nog zie, waarin wel wordt genuanceerd. Ik heb het ook weleens aangekaart bij wat toen nog ICT-Office heette en wat inmiddels volgens mij Nederland ICT heet, en probeerde daarmee een beroep te doen op het zelfreinigende vermogen van de brancheorganisatie: pak dat gedrag nu eens aan. Dat gaat niet, want er zijn altijd bedrijven die we niet in de hand hebben, en die zeggen dan toch ja en gaan er met de buit vandoor. Daaruit kun je de conclusie trekken dat men dat gedrag wel kent. Daarom vond ik, nogmaals, die uitspraak van Zutphen ook zo leuk.

De **voorzitter**: Dat moet u heel even toelichten, die uitspraak van Zutphen.

De heer **Leether**: De uitspraak van Zutphen geeft bijna de blauwdruk van wat de gemiddelde manier van werken van een aantal bedrijven is. Je krijgt een inschrijving. Er wordt een aantal eisen gesteld. Vervolgens zeg je vrolijk: ja. In dat geval ging het over een fatale termijn. De Hanzehogeschool Groningen had voor het nieuwe jaar een nieuw systeem nodig waarin de inschrijvingen van de studenten zouden komen. Het moest op tijd klaar. Ik geloof dat de fatale termijn aanvankelijk op 10 juni 2010 stond. Het moest allemaal binnen twee à drie maanden klaar zijn. Dan zie je in de stukken -- het is een uitgebreid vonnis, van 23 bladzijden; een prachtig verhaal -- dat er door partijen heel veel over en weer wordt gesproken. Men vraagt: kan het nu echt? "Ja, als we er niet in geloven, bieden we het niet aan. U stelt harde eisen. Dat is overigens goed werk van de juristen, maar we gaan het halen want juist vanwege dat goede werk gaan we natuurlijk geen risico's nemen." En dan blijkt al heel snel dat die termijnen helemaal niet haalbaar zijn. Ik sla een heel stuk over. Dan sta je daar als advocaat op enig moment in de procedure met de Hanzehogeschool, die uiteindelijk dan toch, twee jaar later, is gaan procederen. Even als tussenzin: dat is natuurlijk ook heel slecht. Ik zeg altijd: als je zulke fatale termijnen stelt, dan moet je er ook zelf in blijven geloven. Dan is het niet heel erg sterk als je dat maar iedere keer laat uitwaaiëren. Dat gaat echter over opdrachtgeverschap. Maar goed, dan staat de advocaat van Cordys -- ik mag die naam hier rustig noemen; het is een openbare, niet-geanonimiseerde uitspraak, waar alle namen dus gewoon in staan -- in de rechtszaal en dan is de reactie: ja, natuurlijk wisten we direct al dat die termijn helemaal niet haalbaar was, maar dat had de Hanzeschool natuurlijk zelf ook kunnen weten. Dat is de essentie van het verhaal. Ik denk dat de advocaat flink wit

weggetrokken zal zijn, want dat is niet bij voorkeur wat je je cliënt graag hoort zeggen. Daarbij kwam echter wel naar boven wat we bij zo verschrikkelijk veel aanbestedingen zien, namelijk dat men te gemakkelijk verwachtingen wekt, die helemaal niet te realiseren zijn. Ik heb Stephan Corvers horen zeggen dat hij die uitspraak niet herkent als een algemeen gedrag van de branche. Ik stel daartegenover dat, de goeden -- die zijn er gelukkig ook -- daargelaten, dat ik het wel degelijk herken als een algemene lijn. Hij zegt dat het geen boze opzet is maar meer een kwestie van zelfoverschatting, maar wat maakt dat uit? Ik heb toch van beide verschrikkelijk veel last? Ik wil gewoon dat die professionele opdrachtnemer zijn verantwoordelijkheid neemt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar "zelfoverschatting" ... In de inleiding zei u ook: de overheid betaalt altijd. Dat vind ik op zich iets anders. Dat zegt namelijk wel iets over de rol van de overheid. Hoe kijkt u daar dan naar?

De heer **Leether**: Ik probeer duidelijk te maken, en dat heb ik in het verleden ook altijd gedaan, dat de medaille twee kanten heeft. Wat mij betreft is het een template, een standaardvoorbeeld, een blauwdruk van hoe een groot deel van het IT-bedrijfsleven opereert. Aan de andere kant zie ik ook wel in dat men dat kan doen doordat de opdrachtgever op punten onvoldoende strak regie voert. Eén van die punten is contractmanagement. Het is prachtig dat je het benoemt. Overigens is het contractmanagement overal nog in wording, ook in het bedrijfsleven. Mijn ervaring is dat het winst oplevert als je daaraan doet en daarbij gewoon ook de huisjurist inschakelt. Ik heb ook directeurs van IT-bedrijven in de loop van de jaren tegen mij horen zeggen: het is ook voor ons belangrijk dat we scherp worden gehouden, dat we weten dat we daadwerkelijk worden aangesproken en indien nodig worden afgerekend op de afspraken die we maken, maar dat gevoel hebben we heel vaak niet. Ik vrees dat die observatie juist is. Enerzijds vind ik dus dat je van het bedrijfsleven een vergaande mate van verantwoordelijkheid mag verwachten. Anderzijds moet je als overheid ook een zodanige setting creëren dat partijen weten dat ze zich daarbinnen niet alles kunnen permitteren. Helaas is het beeld in de volle breedte anders.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoe creëer je dan die setting? Wij zitten hier bij elkaar en kunnen problemen analyseren. Dat is één ding. We willen echter ook oplossingen. Wat voor setting moet de overheid creëren, zodat we over bijvoorbeeld vijf jaar niet weer in deze vergaderzaal zitten en dan niet weer hetzelfde citaat klinkt?

De heer **Leether**: Er is een interessant onderzoek van MarketCap geweest, ik meen in 2010. Ze hebben toen een paar honderd, ik meen zelfs wel 500, heel grote IT-projecten in Nederland onderzocht en daarbij met name gekeken naar de meerwerkkant van die projecten. Daaruit bleek dat een groot deel van de projecten meerwerk kende. Verder kwam uit het onderzoek dat de bandbreedte van dat meerwerk varieerde van begin 30% tot 67% en dat de rijksoverheid op die 67% zat. Dat bevestigde voor mij wel het gevoel dat we te weinig actief sturen op het afrekenen op gemaakte afspraken.

De **voorzitter**: Wie zijn "we"?

De heer **Leether**: "We" is geen pluralis majestatis. Het is de overheid. Het zijn uiteindelijk de bestuurders binnen de overheid, en die zullen hun eigen argumenten hebben. Ik ken die argumenten niet. Ik kan die ook niet zien. Ik kan naar een contract kijken, zien hoe een partij uit het bedrijfsleven opereert en dan als jurist zeggen dat het tijd is om die partij aan te pakken: bewaak het juridisch momentum, ga handelen, spreek hen aan, stel hen in gebreke en reken eventueel af. Dat gebeurt heel erg weinig.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat eerder in het gesprek zei u dat u "verschrikkelijk veel" aanbestedingen op dit gebied mis ziet gaan.

De heer **Leether**: "Verschrikkelijk." Ik houd niet zoveel van adjectieven, maar als u dit zegt, zal het wel zo zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): Daarom vraag ik u ernaar.

De heer **Leether**: Waarop doelt u?

De heer **Ulenbelt** (SP): We hadden het over wat er gebeurde met de Hanzehogeschool in de zaak tegen Cordys. U hebt daarover geschreven. Sommige mensen denken dat het uniek is, maar in antwoord daarop zei u: het gaat verschrikkelijk vaak mis op deze manier. Wij vinden maar heel weinig procedures. Als u dat "verschrikkelijk veel" zou moeten uitdrukken op een schaal van 1% tot 100%, op hoeveel zit dat "verschrikkelijk veel" van u dan?

De heer **Leether**: Ik kan niet zeggen dat ik in de afgelopen jaren honderden projecten heb zien misgaan. Ik heb wel een aantal grote projecten zien misgaan. Dan is natuurlijk meteen de vraag wat de definitie van "misgaan" is. Daarover hebt u allen al gesproken met Hans Mulder en Chris Verhoef. In ieder geval is "misgaan" voor mij: als je niet krijgt wat je wilt hebben. Naar mijn overtuiging is het ook niet goed gegaan als je met een heel klein beetje doorgaat. Ook dat zou ik "misgaan" willen noemen. Op het totaal van alle projecten is dat zeker minder dan 50%, maar van de grote projecten gaan er verhoudingsgewijs te veel mis. Ik denk dat het daarbij ook meer dan 50% is als je "misgaan" duidt als: we krijgen ten minste niet opgeleverd wat we ooit, toen we contracteerden, dachten te zullen krijgen. Dan is voor mij als jurist natuurlijk altijd de vervolgvraag: hoe acteer je op het moment dat je erachter komt? Op enig moment zie je het namelijk gebeuren. Ik kan heel eenvoudig zien -- ik hoef daarvoor geen techneut te zijn -- dat fatale termijnen worden overschreden. Ik kan zien dat het plotseling uitloopt. Ik kan dat overigens niet zien op het ICT-dashboard, want dat vertelt mij daar helemaal niks over, maar vanuit de informatie uit de achterkant weet ik dan dat er aanzienlijke budgetoverschrijdingen zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): U verwachtte dat de uitspraak van de rechtbank Zutphen een reinigend vermogen zou hebben. De uitspraak is van een jaar geleden. De zaak is van ongeveer drie jaar geleden.

De heer **Leether**: Ik dacht dat het in 2009 speelde.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ziet u verandering sinds de uitspraak van de rechtbank Zutphen over deze zaak? Een verbetering of een verslechtering?

De heer **Leether**: Nee, ik zie geen verandering. Ik zie ook niet dat die uitspraak, anders dan bij mij en een paar collega's, de nodige aandacht heeft gekregen. Veel mensen vinden het wel een interessante uitspraak. Ik zie haar echter niet direct vertaald in optreden. De boodschap zou moeten zijn: treed op op het moment dat je ziet dat dingen misgaan en luister op dat moment ook naar de adviezen van juristen, dus schakel ze niet alleen in maar neem die adviezen ook serieus. Zoals gezegd: er zit een wereld achter die ik niet ken. Ik hoor dan opmerkingen als: "we doen het toch maar niet want dan komt de continuïteit in gevaar". Ik kan me ook voorstellen dat het argument is: als we nu gaan afbreken, krijg ik intern gedruvel met de politieke leiding, want dan moet ik gaan uitleggen dat het project is afgebroken. Naar mijn overtuiging zou publiciteit waaruit naar voren komt dat de overheid in een concreet geval een project afbreekt, weleens veel positiever kunnen uitwerken dan blijven aanmodderen, wat ik ook wel zie. Maar, mijnheer Ulenbelt, ik zie geen tientallen grote projecten jaarlijks mislukken. Het gaat altijd over een paar projecten, waarmee echter wel verhoudingsgewijs heel veel geld gemoeid is.

De **voorzitter**: Op hetzelfde punt, mijnheer Van Meenen.

De heer **Van Meenen** (D66): Er zijn ook mensen die zeggen dat er bij de overheid of bij mensen bij de overheid een belang is om dat juist niet te doen, om er niet bovenop te zitten, om ... U begrijpt wat ik bedoel.

De heer **Leether**: Ik las dat vanochtend, mijnheer Van Meenen. En daar doelt u kennelijk op. Eerlijk gezegd deel ik die opvatting volstrekt niet. Ik zie geen belangen. Ik zie wel onhandig optreden. Ik heb ook volstrekt nooit de indruk gekregen dat er iets achter zat wat neigt naar een gebrek aan integriteit. Naar mijn stellige overtuiging is het wel een gebrek aan professionalisme. Het is naar mijn stellige overtuiging ook een angst om juridisch op te treden. Daarom ziet u ook zo weinig procedures waarbij de overheid betrokken is. Er zijn wel degelijk IT-procedures; ieder jaar komt er een tiental voorbij. Het is echter vrijwel altijd het bedrijfsleven dat daarin procedeert.

De heer **Van Meenen** (D66): U geeft heel duidelijk de indruk dat u eigenlijk niet weet waarom het niet gebeurt. Sluit u dan uit dat er belangen zijn? Kunt u vaststellen dat die er niet zijn?

De heer **Leether**: Ik ken de mensen om mij heen wel ongeveer. Het is altijd heel gevaarlijk om dat te zeggen, want dan moet ik aan persoonlijke inschattingen gaan doen, maar zonder dat er aanwijzingen voor zijn weiger ik dat te geloven. In de discussies die ik er intern over heb, is dat niet, zelfs niet op de achtergrond, ooit mijn gevoel geweest. Ik vind wel dat er soms onhandig wordt opgetreden en dat leveranciers heel gemakkelijk weggkomen, en dan bedoel ik niet alleen "wegkomen" maar "verrijkt weggkomen", in situaties waarvan ik denk: dat had aangepakt moeten worden. Natuurlijk moet je dat aanpakken. Ik kan nooit een garantie geven. Ik zit bij de rechterlijke macht. Dat weet u ook. Maar ook ik kan niet zeggen: als je in deze zaak gaat procederen, dan ga je die winnen. Gewonnen procedures zijn leuk, maar verloren procedures wil de bestuurlijk-politieke leiding natuurlijk helemaal niet. Ik weet hoe daar wordt gewerkt. Ik weet ook dat dat betekent: je moet naar feiten kijken en die moet je waarderen, waarbij de één een andere kijk en waardering kan hebben dan de ander. Je weet dus nooit helemaal zeker wat eruit komt. Ik kan hooguit zeggen dat ik denk dat de kans van slagen bijvoorbeeld ruim 50% is. Ik maak niet mee, zelfs niet in gevallen waarin ik zeg dat het misschien zelfs wel meer dan die ruim 50% is, dat men daadwerkelijk zegt: oké, we starten nu met het ontbinden van de overeenkomst en dat gaan we hard doen, dus we gaan geen rekeningen meer betalen en al helemaal geen oprotpremies of dergelijke betalen, en we halen ze ook niet twee jaar later nog eens helemaal terug. Dat laatste is helemaal erg. Dat zie ik ook gebeuren. Er is een heel grote mate van terughoudendheid om daarin te acteren. Dat geldt ook in situaties waarvan ik als jurist, kijkend met een redelijk grote ervaring op dat gebied, vind dat er op juridisch terrein geacteerd zou moeten worden. Dat gebeurt echter niet, en de belangen en argumenten om dat niet te doen, zijn vaak niet duidelijk.

De **voorzitter**: Wie is die "men" die dan niet acteert?

De heer **Leether**: Dat is dan uiteindelijk de formele opdrachtgever op het departement. Ik krijg het niet voor elkaar om een procedure tegen een opdrachtnemer bij een groot traject te starten zonder dat ik daarvoor de toestemming van de departementsleiding krijg.

De **voorzitter**: Maar dat zou u af en toe wel willen?

De heer **Leether**: Er zijn situaties geweest waarin ik dat graag zou hebben gedaan, ja.

De **voorzitter**: Nogmaals, we blijven in de casuïstiek. We gaan het niet specifiek aanwijzen, want dat hebben we nu eenmaal afgesproken. We zijn op zoek naar de grondtonen. In veel gevallen komt een eventueel advies niet eens bij de politieke leiding, toch? Een advies als: er is ongeveer 60% kans en dat is linke soep, beste minister. Als je niettemin al je kop wilt uitsteken, dan bereikt zo'n advies hem toch niet eens?

De heer **Leether**: Ik vrees dat u daarin heel erg gelijk hebt. Dat is exact het gevoel van mij en mijn collega. De adviezen komen daar uiteindelijk niet terecht.

De **voorzitter**: Wat vindt u daarvan?

De heer **Leether**: Ik vind dat heel jammer. Ik vind dat de minister in ieder geval zou moeten kunnen kennisnemen van datgene wat ik ervan vind.

De **voorzitter**: Maakt in dat geval niet de ambtelijke leiding de facto de politieke afweging?

De heer **Leether**: Het is heel vervelend voor mij om dat te moeten zeggen, maar dat is de enig juiste feitelijke constatering over wat er dan gebeurt. Aannemende dat het waar is -- ik vermoed dat het zo is -- dat het uiteindelijk niet op het bureau van de minister belandt, moet het wel ergens in de zeef worden gefilterd.

De **voorzitter**: Het rare is echter dat wij allemaal weten, en u ook, dat als het dan echt later misgaat, er veel harder tegen de minister wordt gegild dan als hij het eerder wel had geweten en zijn nek had uitgestoken.

De heer **Leether**: Dat is doorgaans ook de boodschap in de stukken die ik daarover schrijf. De ultieme situatie zou zijn dat ik een paar mensen voorbijloop en de kamer van de minister binnenloop.

De **voorzitter**: Ik verwijt u niets. Wij kijken naar hoe dat in een invoelbaar geval zou gaan. U bent het met mij eens -- ik stel het vragenderwijs -- dat zo'n minister dat dan gewoon niet te zien krijgt.

De heer **Leether**: Dat ben ik niet met u eens, als u het zo stellig zegt. Ik zeg dat ik, met u, vermoed dat het nooit op het bureau van de minister is geweest. Ik heb het niet kunnen zien.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dat dan allemaal te wijten aan onhandigheid dan wel aan de onwil om juridische procedures te volgen of door te zetten? Kunt u uitsluiten dat er ook belangen spelen aan de zijde van de overheid? Sluit u dat uit, of niet?

De heer **Leether**: Ik wil dat uitsluiten.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat willen we allemaal!

De heer **Leether**: Ik heb er nooit enige indicatie voor gehad. Ik heb het nooit gezien.

De heer **Van Meenen** (D66): We willen dat allemaal. Het is toch wel bijzonder dat heel veel van die adviezen de minister niet bereiken, dat dat gewoon niet gebeurt op momenten dat dat in uw ogen zou moeten gebeuren?

De heer **Leether**: We moeten ervoor oppassen dat we het gaan "overkwantificeren". Het gebeurt. Ik heb het een paar keer in grote projecten zien gebeuren, ook recentelijk nog. Dan zie ik de minister, of in dit concrete geval de staatssecretaris, in een bepaald project opereren en dan denk ik: het kan niet wezen dat hij mijn advies heeft gekend. Dat vind ik heel jammer. Waarom kent hij dat dan niet? Omdat degenen die hem daarover zouden moeten informeren -- dat hoeft overigens niet per se de bestuurlijke leiding van het ministerie te zijn geweest; het kan ook via andere lijnen lopen -- ...

De **voorzitter**: Welke bijvoorbeeld?

De heer **Leether**: Er werken ook organisatieonderdelen onder de vlag van het bestuursdepartement waarop de grip van de bestuurlijke leiding van het departement buitengewoon klein is, vanwege het integraal management en zo. Dat wordt ook weleens als argument gebruikt. Dan wordt gezegd: het is "out of my scope", ik kan er niks mee.

De **voorzitter**: Mevrouw Bruins Slot heeft op een departement gewerkt, dus zij vraagt nog even hierover door.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ook als jurist, inderdaad. Ik heb nog een vraag over het niet doorleiden van adviezen in bepaalde gevallen. U gaf net in een korte tussenzin aan: dat gebeurt weleens in cruciale projecten. Als u kijkt naar het karakter van de projecten waarbij naar uw vermoeden de adviezen niet zijn doorgeleid, hoe karakteriseert u die projecten dan?

De heer **Leether**: Als projecten waarmee de minister naar buiten toe verwachtingen heeft gewekt -- "naar buiten toe" is in de eerste plaats natuurlijk "naar de politiek" -- en waarbij degene die in eigen huis als formeel of gedelegeerd opdrachtgever is belast met de uitvoering van het project, het gevoel kan hebben dat het buitengewoon schadelijk is om gaande de rit te melden dat het wegens gebrek aan beter is afgelast. Daar zit iets achter. Het is de tanker die moet stoppen. Dat zijn vaak ook de trajecten waarbij ik heel veel externen zie opereren, ook aan de kant van de overheid als opdrachtgever. Vaak zijn er dan ook situaties waarin de facto de markt met de markt zit te praten. Dat vind ik heel slecht, als je als opdrachtgever wilt opereren. De vraag is of je dat dan überhaupt moet willen doen. Als de interne adviezen dan niet welkom zijn, wordt uitgeweken naar grote externe advocatenkantoren, met het hardnekkige misverstand dat die er op dezelfde manier naar kijken als de bedrijfsjurist. Dat is natuurlijk niet waar. Dat "natuurlijk" wil ik wel toelichten. Een advocaat is een dienstverlener, mijnheer Elias. Hij krijgt een vraag en zal proberen het antwoord te geven dat de vragensteller wil horen. Daar wordt hij immers voor betaald. Dan komen we de bekende voorbehouden tegen, zoals

"aannemende dat" en "ik ga ervan uit dat die informatie klopt", en komt er een prachtig advies. Wij, als bedrijfsjuristen, kijken veel meer vanuit de juridische optiek: is het haalbaar, kan het, mag het, of kan het niet? Bij die projecten zie ik vaak, zeker als er geen eigen mensen voor beschikbaar zijn, dat men uitwijkt naar de buitenkant, dat die advocaten worden benaderd en dat die projecten dan plotseling een heel eigen leven gaan leiden, waar ik geen enkele grip meer op heb, wat ongetwijfeld ook precies de bedoeling is. Dan ging men, gesterkt door de adviezen van externen, door totdat er iets was waarvan men kon volhouden dat het was wat ooit was gevraagd, of in het slechtste geval toch moest stoppen omdat het echt niks werd. Ook dit laatste heb ik gezien.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Uw vermoeden is dus dat de juridische adviezen minder worden opgevolgd als de maatschappelijke en politieke belangen van een project groter zijn.

De heer **Leether**: Ik schat in dat die observatie juist is.

De **voorzitter**: Met als verfijning dat de interne juridische adviezen de adviezen zijn waarover mijn collega Bruins Slot het had, dat dan bij dure advocatenkantoren met imposante logo's nader advies wordt gevraagd, dat dan meer gewenst uitvalt, en dat pas twee of drie jaar later types als Leether van "Intern" alsnog gelijk krijgen, met de aantekening dat we dan wel een paar honderd miljoen verder zijn.

De heer **Leether**: Dat komt voor.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil met u nog even verder over de praktijk van de ICT-geschillen. Daarover hebben we het gehad. U zei: we dachten niet te krijgen wat we moesten krijgen. De procedures zullen dus meestal over de inhoud van de overeenkomst gaan. Zoals ik u net hoorde, heb ik toch een beetje het gevoel dat de stap naar de rechtbank niet zo heel snel wordt gezet. Is mijn conclusie juist dat de stap naar de rechtbank niet wordt gezet en dat altijd wordt geschikt, dus dat men helemaal niet bij de rechter komt omdat men besluit dat schikken beter is?

De heer **Leether**: Het hangt ervan af wat u onder "schikken" verstaat. Het is een beetje flauw om hier een hele juridische discussie te gaan voeren. Wat ik zie, is ...

De **voorzitter**: Vooral langdradig. Mevrouw is jurist.

De heer **Leether**: Dat mag, maar dat moeten we vooral niet hier doen, merk ik. Ik zie dat er een scala aan verschillende aflopen is. Het komt voor, zo heb ik gezien, dat er plotseling geen project meer was: iedereen was weg en er was niks. Maar ik heb ook gezien, en dat is dan de andere kant van de medaille, dat er daadwerkelijk via een keurige vaststellingsovereenkomst over en weer wat afspraken werden gemaakt en betalingen werden gedaan. Er zitten dus heel veel varianten in. Schikken, in die zin dat beide partijen ook daadwerkelijk rechten prijsgeven, heb ik niet veel gezien. Mijn indruk is dat in alle situaties waarin op die manier een project werd beëindigd, dus ook in die verschillende varianten, de opdrachtnemer er niet heel veel slechter van werd. Dat was ook de reden om ooit op te schrijven dat niet alle mislukte IT-projecten van de overheid ook mislukte projecten van het bedrijfsleven zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij krijgen deze indruk: niet voor de rechter, wel schikken. Wat wordt geschikt, is geheim. Als dat op een of andere manier een beetje ontsloten zou worden, als we kennis zouden kunnen nemen van de grote lijnen, de inhoud van de schikkingen, wat zouden we dan leren? U zit midden in die wereld. Wij niet. Voor ons is het geheim.

De heer **Leether**: Mijnheer Ulenbelt, de schikkingen die ik heb gezien, de afspraken daarin, zou ik als jurist nooit hebben gemaakt, en wel om de volgende simpele reden. Als een opdrachtnemer niet voldoet aan de verwachtingen die hij heeft gewekt en niet professioneel heeft geopereerd, als dat allemaal vaststaat en er keurig in gebreke is gesteld en ontbonden, dan houdt het voor mij op. Dan is in het Nederlandse recht de logische afloop dat een partij erop wordt aangesproken, dat wordt beoordeeld wat de schade is en dat de opdrachtnemer die schade betaalt. Het probleem bij IT-contracten is echter altijd, zo hoor ik en vind ik zelf ook wel, dat er vrijwel nooit eenduidig één partij is aan te wijzen die alles fout heeft gedaan terwijl de andere partij dan niets fout heeft gedaan. Daarom wordt er waarschijnlijk ook zo weinig over geprocedeerd, al gebeurt het wel. Uw vraag was: wat zouden we van die

schikkingen leren? Ik denk: niks meer dan wat ik u nu zeg, namelijk dat het vanuit een juridische optiek naar mijn overtuiging soms schikkingen zijn waar ik mijn handtekening niet onder zou zetten en waarbij naar mijn mening ook veel te veel wordt weggegeven. Maar, zoals eerder gezegd, ik ken niet de argumenten die het management nopen om die dingen toch af te sluiten. Nu moet ik voorzichtig de kant van de heer Van Meenen weer uit kijken: ik heb de stellige overtuiging dat het daarbij vooral bestuurlijke en soms politieke argumenten zijn die maken dat het gaat zoals het gaat. Meer valt er niet van te vertellen. Als ik ze als jurist moet beoordelen -- ik doe dat niet, want ze zijn geheim, naar buiten -- dan zou ik daarvan zeggen: dat hadden we beter niet kunnen doen.

De heer **Ulenbelt** (SP): De Kamer heeft een controlerende rol. Zou het de controlerende rol van de Kamer helpen als zij, desnoods onder geheimhouding, die schikkingen voorbij zou zien komen? Wat denkt u?

De heer **Leether**: Ik heb net gezegd dat niet alles zo keihard in een schikking is te vatten. Er zijn echter wel voorbeelden van schikkingen die interessant zijn, en wel omdat die voor de Kamer wellicht een bevestiging kunnen zijn van mijn kijk op die schikkingen -- nogmaals: van mij als jurist -- als schikkingen waarbij ik niet het gevoel overhoud dat ik het ook zo zou hebben gedaan.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Je wilt dat dingen openbaar en transparant zijn. U hebt zelf ook gerefereerd aan de uitspraak van naar ik meen de rechtbank Zutphen: een heel mooi, duidelijk en transparant verhaal, waardoor iedereen kennis kan nemen van hoe het is gegaan. Is het dan toch niet merkwaardig dat door de wijze van schrikken eigenlijk alles aan de openbaarheid wordt onttrokken? U zei net: er wordt ook wel eens zo geschikt dat ik niet weet of ik het wel zo zou hebben gedaan. Is het schikken dan misschien toch niet een methode om eronderuit te komen dat het in de openbaarheid komt? Sinds uitspraken op [rechtspraak.nl](https://rechtspraak.nl) worden gepubliceerd, kan iedereen in Nederland immers kennisnemen van wat er precies is gebeurd. Bij schikken is dat niet het geval.

De heer **Leether**: Ik kan alleen maar zeggen dat ik vermoed dat men niet graag procedeert omdat het daarmee direct ook publiciteit kan krijgen. Dan is het hooguit

plezierig als je als opdrachtgever uiteindelijk ook je gelijk haalt, maar dat weet je niet van tevoren. Ik kan me de aarzeling om die procedures in te stappen dus wel een beetje voorstellen. Dan is schikken natuurlijk de voor de hand liggende mogelijkheid om toch van je wederpartij af te komen, want als de claim binnenkomt, wordt ook door de markt geclaimd, en dat vaak in situaties die in mijn beleving krankzinnig zijn. Als de overheid als opdrachtgever zegt dat het einde rit is, aansprakelijk stelt en vergoeding wil, dan wordt direct gezegd: dat heb je allemaal aan jezelf te wijten, de omgeving werkt niet, je hebt onvoldoende informatie verstrekt. Dan wordt het dus een spel van het direct indienen van tegenclaims. Ik kan daarvan zeggen dat die volkomen onhaalbaar zijn, maar dan moet je daarover toch de discussie met elkaar aangaan in in beginsel openbare procedures. Dan gaat het vaak ook nog over opdrachtnemers die ook op diverse andere plaatsen, soms binnen hetzelfde departement maar in ieder geval binnen het Rijk, werk verrichten. Er kunnen belangen zijn om dat niet te frustreren en daarom zoek je de oplossing dan in de schaduw.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Die schaduw heeft dan echter mogelijk wel gevolgen. U zei het net ook: ik zie af en toe wellicht dingen die zo mis zijn gegaan dat je je moet afvragen waarom daar niet over wordt geprocedeerd. Dan kun je de conclusie trekken dat er door te schikken af en toe wel overheidsgeld over de balk wordt gegoooid. Had men wel voor de juridische weg via de rechtbank gekozen, dan was er misschien een heel andere uitkomst geweest en had de overheid niet hoeven schikken.

De heer **Leether**: Dat zou in de gevallen die ik heb gezien, zo kunnen zijn, ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Zijn die situaties er überhaupt? We hebben het nu de hele tijd over Zutphen en de Hanzehogeschool.

De heer **Leether**: Op welke situatie doelt u?

De heer **Van Meenen** (D66): Zijn er überhaupt situaties waarin de overheid een rechtszaak tegen een leverancier heeft gevoerd en waarbij er een uitspraak is gedaan die wij met zijn allen kunnen lezen? Of moeten we ons met zijn allen

vastklampen aan die situatie waarin een hogeschool een uitspraak in Zutphen heeft weten los te krijgen?

De heer **Leether**: Ik ken geen recente zaken. Volgens mij heeft Binnenlandse Zaken een keer tegen Raet geprocedeerd, maar dan hebben we het, geloof ik, zelfs over de jaren negentig. Die zaak is tijdens de procedure geschikt. Verder is er ooit een procedure geweest van de gemeente Apeldoorn tegen Centric. Dat is allemaal gepubliceerd, dus daar is niets geheims aan. Volgens mij ben ik er zelf destijds nog bij betrokken geweest. Dat ging ook over de verantwoordelijkheid die de opdrachtnemer had moeten nemen en niet had genomen. Andere zaken ken ik niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Er zijn dus eigenlijk geen andere gevallen? Er is misschien één geval waarin de overheid werkelijk heeft geprocedeerd. Hoe verhoudt dit zich tot het aantal adviezen om te procederen dat u hebt gegeven?

De heer **Leether**: Nou, ik denk dat de conclusie kan zijn dat ... Kijk, even ...

De heer **Van Meenen** (D66): Hoeveel adviezen om te procederen hebt u in uw lange loopbaan gegeven? Honderden? Tientallen? Vijf?

De heer **Leether**: Dan moet ik een beroep gaan doen op mijn inmiddels ouder wordende geheugen. Laten we het over de afgelopen jaren pakken. Ik adviseer in de fase ...

De heer **Van Meenen** (D66): Nee, maar even ...

De heer **Leether**: Ik probeer met u mee te denken.

De heer **Van Meenen** (D66): Nou, ja, ik probeer even met u mee te denken. Ik stel u een heel concrete vraag.

De heer **Leether**: Een beperkt aantal. Misschien drie tot vijf. Maar ik adviseer dan doorgaans niet om direct te gaan procederen. Mijn advies is: pak ze aan. Dat begint ermee dat er een aansprakelijkstelling de deur uitgaat. Vervolgens gaan we met

elkaar rond de tafel zitten. Dan kan het nog zijn dat je met elkaar afspraken maakt over schadevergoeding, maar het zijn dan geen schikkingen en al helemaal geen bedragen die aan opdrachtnemers worden betaald. Dat laatste zie ik weleens gebeuren. Ik ben echter wel van het motto "blaffen is ook bijten", dus als je er dan niet op een redelijke manier uitkomt, zou je moeten gaan procederen. In de gevallen waarin ik die gesprekken en dat aanpakken voorstel, zou wat mij betreft in het logische verlengde daarvan liggen dat we inderdaad gaan procederen als we niet krijgen wat we willen. In de afgelopen drie jaar is dat misschien drie keer gebeurd, waarbij het ging om grote projecten.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt hier de indruk gewekt dat het u verbaasd heeft hoe weinig er geprocedeerd wordt. Daar bent u ongeveer mee begonnen. Nu zegt u zelf: ja, ik heb dat ook maar drie keer geadviseerd. Dan is het helemaal niet merkwaardig.

De heer **Leether**: Dat is niet zo weinig, op het aantal projecten dat ik op jaarbasis zie. We hebben het over grote projecten. Als ik iets verder ga -- ik probeer het uit mijn geheugen op te diepen -- dan kom ik erop dat het misschien een keer of vijf zal zijn geweest. Het waren grote projecten, waarbij het ging om substantiële bedragen, vaak vele miljoenen. Mijn advies was: aanpakken. Maar dat advies werd niet gevolgd.

De **voorzitter**: Even heel precies: dat was in de fase waarin u adviseerde om in gebreke te stellen en dus te blaffen, waarbij u zei: als we blaffen, moeten we eventueel ook bijten. Maar zelfs dat blaffen is niet doorgegaan. Die eerste fase is niet ingetreden. Klopt dat?

De heer **Leether**: In enkele gevallen is wel geprocedeerd en werd vervolgens ook geschikt.

De **voorzitter**: Maar uw advies om eerst in gebreke te stellen en te gaan praten, is niet gevolgd.

De heer **Leether**: Nee. In een aantal gevallen is dat niet gevolgd. Als je dan in gebreke stelt en je antwoorden krijgt, krijg je daarover weer een discussie met elkaar en dan breekt het af. Dan moet je ook doorhalen. Dan moet je de discussie keihard voeren. Helaas heb ik daar weinig voorbeelden van.

De **voorzitter**: Duidelijk. U hebt in ieder geval wel geadviseerd.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoeveel adviezen om in gebreke te stellen hebt u gegeven?

De heer **Leether**: In het afgelopen jaar zal dat een keer of twee zijn geweest. Het ging over grote projecten, mijnheer Van Meenen, om veel geld.

De **voorzitter**: Er zijn nog een paar laatste vragen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het gaat over de uitspraak van de rechtbank Zutphen, maar op een andere manier. Wij horen van allerlei mensen die hier voorbijkomen dat ze vinden dat ICT-projecten stapsgewijs moeten worden gedaan. In de uitspraak van de rechter lezen we dat het bij de Hanzehogeschool ging om een stapsgewijs project. Is dat van invloed geweest op wat daar is gebeurd, naar u weet?

De heer **Leether**: Ik denk het niet. Ik denk dat er veel meer aan de hand is geweest. Er zijn een paar observaties, niet alleen van de Hanzehogeschool zelf maar ook van de rechter. De complexiteit van de opdracht is stevig onderschat. In het project, maar ook in veel andere projecten, opent men met: we hebben een standaardpakket en met wat maatwerk kan dat voldoen aan de vraag die u hebt uitgezet. Dat is voor mij een heel bekend fenomeen bij aanbestedingen. Dat blijkt lang niet altijd ook daadwerkelijk te werken. We hebben grote projecten daarop zien mislukken, in die zin dat er veel meer meerwerk nodig was om het tot stand te brengen. Bovendien is bij de Hanzehogeschool via de scrummethode gewerkt. Dat is een agile-variant. Ik heb daar geen Nederlands equivalent voor. Het is een nieuwe softwareontwikkelingsmethodiek, waarvan de Hanzehogeschool later zei: dat hadden we beter niet kunnen doen. Dat zal hun zeker zijn geadviseerd door de opdrachtnemer. Ten slotte is een ander fenomeen dat je in die uitspraak ziet, het feit

dat er aanvankelijk veel te weinig personeel werd ingezet, hoewel men de deadlines kende, en dat bij herhaling ook van personeel werd gewisseld. Dat is ook onze ervaring. We denken de goede jongens te krijgen, maar als de uitvoering begint, verschijnen plotseling wat klonen die nog nauwelijks zijn ingewerkt.

Overigens zijn dit allemaal thema's die we ook met de ARBIT hebben geprobeerd aan te pakken. Ik wil daarover toch graag nog één opmerking maken. De Algemene rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten zijn onlangs, vorig jaar, geëvalueerd door Kees Stuurman, hoogleraar IT-recht te Tilburg en partner bij Van Doorne. Tot onze blijdschap hebben die de kwalificatie "een evenwichtige, goede juridische set van voorwaarden" gekregen, evenals de duiding "een geschikte toolset voor IT-contracten". Ze worden in toenemende mate gebruikt. Ik denk dat dit heel goed is. Ze moeten altijd samen met een modelovereenkomst worden gebruikt. Dat gebeurt nog veel te weinig, zo signaleert ook Stuurman. Het is nu allemaal nog vrijblijvend. Ik denk dat een mineure stap als bijdrage ook zou kunnen zijn dat die sets imperatief worden opgelegd, dat die worden toegepast en dat men niet zelf gaat moduleren, al was het maar omdat de kennis daarvan en de ervaring daarin bij veel opdrachtgevers ontbreekt.

De **voorzitter**: Dank u zeer. Ik had nog één vraag liggen, en die gaat over een punt dat we in het begin even hebben besproken, namelijk het opdrachtgeverschap. In ons casusonderzoek is opvallend dat de invloed van het opdrachtgeverschap, in de vorm van aanbestedingen en contractmanagement, eigenlijk nauwelijks aan bod komt in evaluaties die gaan over een heel project. Terugkijkend op de manier waarop het is gelopen, wordt er heel weinig aandacht besteed aan dat element. Wat moeten wij daarmee, naar uw mening, wat betreft onze aanbevelingen?

De heer **Leether**: Ik denk dat een uitstekende best practice zou kunnen zijn dat we daar meer aandacht aan besteden. Bij Justitie doen we dat overigens vaak wel, in ieder geval vanuit de juridische hoek: terugkijken op hoe dingen gelopen zijn. Het kan, denk ik, een heel waardevolle bijdrage zijn als we met elkaar proberen te ontsluiten waar de grootste problemen bij IT-contracten zitten.

De **voorzitter**: Dank u zeer. Ook u hebt een heel waardevolle bijdrage geleverd. Ik dank u daarvoor namens de commissie.

Schorsing van 12.42 uur tot 13.30 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbaar gesprek van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid op 12 mei 2014 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Vastgesteld: 5 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Jan Flippo (CIO gemeente Amsterdam).

Aanvang 13.30 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Ik heet u van harte welkom, mijnheer Flippo. Dat doe ik mede namens mijn collega's mevrouw Bruins Slot, mevrouw Fokke, de heer Van Meenen en de heer Ulenbelt. Mevrouw Bruins Slot en ik zullen bij het stellen van vragen aan u het voortouw nemen. De andere leden van de commissie luisteren aandachtig mee en kunnen tussendoor ook vragen stellen.

U hebt een jarenlange ervaring bij de rijksoverheid. Zou u eerst eens in het kort iets willen vertellen over uw ervaring bij de rijksoverheid met ICT-projecten? Misschien kunt u ook nog iets zeggen over de huidige situatie bij de overheid in relatie tot ICT-projecten.

De heer **Flippo**: Laat ik mij toch maar beperken tot mijn rol van CIO bij Buitenlandse Zaken. Daarmee ben ik pakweg in 2000 begonnen.

De **voorzitter**: CIO staat voor chief information officer, avant la lettre, heb ik begrepen.

De heer **Flipppo**: Avant la lettre. Ik weet niet om welke lettre het gaat, maar daar komen we misschien nog wel op. De functie heette daar in ieder geval hoofddirecteur informatisering. Tegelijkertijd was ik CIO. Dat was meen ik van 2000 tot 2008 of 2009. Vervolgens heb ik heel even bij het ministerie van BZK gewerkt. Thans ben ik CIO van de gemeente Amsterdam. Daarvoor was ik werkzaam binnen de overheid als directeur in de sociale zekerheid. Dan heb je ook te maken met IT, maar dan vanuit een andere rol.

De **voorzitter**: Als ik het goed heb begrepen, zegt u: niet zozeer ICT is het probleem bij de overheidsinstellingen die wij in deze commissie bespreken, als wel de bedrijfsvoering. Heb ik dat goed begrepen? Wat wil je bereiken, en hoe? U zegt: die bedrijfsvoering is ten minste even belangrijk als de hele ICT-component waar de commissie zich nu blind op staart. Is dit een beetje een redelijke samenvatting van wat u vindt?

De heer **Flipppo**: Ja, een beetje. Ik moet altijd wat lachen om een term als "groot ICT-project". Volgens mij zijn er geen grote ICT-projecten. Als ze er al zijn, zijn het projecten die echt vanuit de IT worden ingezet door directeuren IT, bijvoorbeeld op het gebied van hardware of netwerken. Dat zijn volgens mij grote ICT-projecten. De projecten die de commissie op dit moment onderzoekt, zijn naar mijn mening eigenlijk beleidsmatige programma's of projecten die vaak vanuit een maatschappelijke doelstelling zijn gestart en waarvan uiteindelijk ook ICT een belangrijk onderdeel is. Zo'n programma kan goed of fout gaan. Het zijn echter geen grote ICT-projecten, maar gewoon grote programma's en projecten van de rijksoverheid.

De **voorzitter**: Wij komen daarover nog verder te spreken, maar het is interessant om te weten wat u daarvan vindt.

We komen ook te spreken over Bureau Gateway. We zullen dat straks allemaal uitleggen, maar ik stel er nu alvast een vraag over. Er zit een element in van de start. Dat wordt "starting gate" genoemd. Komt dat in uw visie niet eigenlijk neer op: denk na voordat je begint? Eigenlijk is het zo simpel als het maar zijn kan. Denk na voordat je begint aan een of ander proces waarbij je ook ICT gebruikt. Denk na

voordat je begint, in plaats van zomaar te starten. Dat laatste gebeurt te vaak. Klopt dat volgens u?

De heer **Flipppo**: U zegt eigenlijk twee verschillende dingen. Eerst gaat het over de definitie: wat is het? Vervolgens moet ik ingaan op uw conclusie dat het te vaak niet gebeurt.

De **voorzitter**: Ik heb het in de vragende vorm gesteld.

De heer **Flipppo**: Ik zal niet herhalen wat u hebt gezegd over starting gate. Het is in feite: denk aan het begin als ministerie of maatschappelijke organisatie heel goed na over het beleidsdoel of het maatschappelijk doel dat je hebt. Denk daarbij na over vragen als: welke stakeholders komen daarbij aan boord, hoe betrek je een en ander bij het maatschappelijk middenveld, wat zijn de pro's en contra's, wat is haalbaar en wat wil je realiseren? Daarbij ben je nog niet met IT bezig, maar echt nog met je beleidsdoelen. Dus inderdaad: bezint eer gij begint.

De **voorzitter**: Het is een open deur. Toch wordt er heel vaak niet aan gedacht of wordt er niet serieus voldoende aandacht aan gegeven. Toch?

De heer **Flipppo**: Het laatste weet ik niet. Ik denk wel dat het vaak onvoldoende transparant aan de voorkant is beschreven. Dat laatste is nodig om het ook een titel te geven waarlangs mensen elkaar in het proces daarna kunnen vasthouden. Was dit nou oorspronkelijk de doelstelling? Er wordt vaak wel over gesproken, want laat duidelijk zijn dat niemand natuurlijk iets "zomaar" doet. De overheid moet zich echter ook de transparantie opleggen om te beschrijven wat het is. Op die manier kun je in de vervolgtrajecten bij de doelstelling blijven. Het gaat dus vaak echt om het vastleggen en het hierover willens en wetens in scenario's durven en kunnen denken. Dat moet worden vastgelegd en dat is dan de titel waarlangs je in het vervolg van het proces tegen elkaar zegt: o, dat was dus het doel. Als je dat niet vastlegt, gaan doelen toch vaak schuiven, in tijd of qua inhoud. Je hebt een soort uitgangspunt nodig.

De **voorzitter**: We schuiven hiermee langzamerhand onze inhoudelijke vraagstelling in. De eerste vraag is de volgende. De commissie doet haar onderzoek met de bedoeling om een rode draad te vinden en ervoor te zorgen dat we dingen kunnen verbeteren bij de overheid; dat ligt voor de hand. Kunt u, op basis van uw ervaring, zeggen wat volgens u de belangrijkste oorzaak is van veel problemen bij ICT-projecten? Ik blijf het toch maar even zo noemen, met uw goedvinden, of niet. Waar zit de kern van die problemen volgens u?

De heer **Flipppo**: Ik denk dat de kern zit in de complexiteit van die rijksoverheid, met name als er sprake is van ketens en een veelheid van ketenpartners. Binnen die samenhang heeft men niet altijd duidelijk wie de regie heeft over die ketens. Dat maakt het gewoon complex.

Verder komen aanbestedingen regelmatig aan de orde. Ik denk dat die een probleem vormen doordat je de overheid eigenlijk de vraag ziet bundelen. Daardoor raken steeds meer partijen betrokken bij dezelfde aanbesteding. Dat gebeurt uiteraard vanuit de gedachte dat dat de prijs kan drukken, want een grotere vraag leidt tot een lagere prijs. Daar komt echter tegenover te staan dat de vraagbundeling zo groot wordt dat de kavels erg groot worden. Daardoor wordt ook de gekapitaliseerde waarde groot. Dan is er geen unieke marktpartij meer die daaraan kan voldoen. Een samenhang van marktpartijen zal dan dus een aanbidding doen. Dat leidt tot heel lastige en megalomane trajecten die lastig bestuurbaar zijn. Daarbij zijn meerdere partijen betrokken. Als in zo'n situatie niet heel duidelijk is wie in welke rol zit, leidt dat al snel tot extra aandachtspunten of acties.

Een ander probleem dat voor kan komen bij ICT-projecten is volgens mij de vooronderstelling dat de markt zoveel beter is en dat de markt alles kan leveren. Ik moet eerlijk gezegd altijd een beetje lachen om die marktpartijen die over de overheid praten alsof men daar zo dom is. We moeten niet vergeten dat die markt in 95% van de grote trajecten volledig aan boord is. De professionaliteit van de markt is lang niet altijd zo groot als wordt verwacht. Ik heb er zelf voorbeelden van gezien. Daarbij dacht ik: nou, van goed opdrachtgeverschap kan de overheid veel leren, maar goed opdrachtnemerschap is net zo belangrijk. Maar dan zijn euro's toch vaak belangrijker dan de werkelijkheid.

Uiteindelijk is het gewoon complex voor een overheid of een overheidsinstelling om zo'n heel IT-landschap toch gewoon goed in de klauwen te houden, met alle partijen

die daaraan bijdragen, en waarbij geldt dat het geheel 7 maal 24 uur in beweging is. Dat is complex voor de overheid, maar dat is het voor iedere partij.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat zal zeker allemaal aan de orde komen. Ik wil echter nog wat meer ingaan op uw uitspraak dat het op een gegeven moment bij de overheid onduidelijk is wie de regie houdt over de ketens. Als u spreekt over regie, wat bedoelt u dan?

De heer **Flipppo**: Als ik het heb over regie, gaat het over het volgende. Processen lopen soms over meerdere ministeries en daarbinnen zijn dan meerdere diensten partij. Ik neem als voorbeeld het visumproces. Daarbij heb je te maken met een ambassade, met het ministerie van Buitenlandse Zaken die daarbij een andere rol heeft, met de Koninklijke Marechaussee, met de politie en met de IND. Daarbij is er soms ook sprake van een verdeling over verschillende verantwoordelijkheden. Als je over zo'n heel proces een informatiseringstraject wilt leggen, zul je uiteindelijk terug moeten kunnen gaan naar iemand die kan zeggen: we gaan rechtsaf en niet linksaf. Verder hebben al die partijen een andere graad van volwassenheid. De ene partij is verder dan de andere en uiteindelijk bepaalt de zwakste schakel toch de voortgang. Dat vergt heel veel overleg. Wat wij vaak zien als simpele automatisering, wordt daarbij toch teruggebracht tot bestuurlijke en politieke verantwoordelijkheden. Het is soms toch wat minder gemakkelijk dan het op het eerste gezicht lijkt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dit is zeker een verduidelijking. Mevrouw Sneller, die deze ochtend aan het tafeltje zat waar u nu zit, zei dat een van de problemen is dat de regie onduidelijk is belegd. Wie is er uiteindelijk verantwoordelijk en wie heeft de bevoegdheden? Ik hoor dat in uw antwoord ook terug.

De heer **Flipppo**: Ik zeg niet dat het per definitie zo is, maar wel dat het voor kan komen. Ik kan niet spreken voor alle ministeries.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Precies, dat lijkt me een goede nuancering. Ik wil u heel graag een beeld voorleggen. Dat beeld is hier al eerder naar voren gekomen, namelijk tweeënhalve week geleden. ICT-projecten worden vaak vergeleken met de bouw van een huis. Voordat je begint met het leggen van de

fundamenten moet je weten wat je gaat bouwen. Gaan we een villa bouwen of een flatgebouw? Een van de genoemde oorzaken voor ICT-problemen is dat men vaak start met een project zonder dat men echt weet of men een villa wil bouwen of een flat. Verder speelt een rol dat men vaak lopende het traject een ander bouwwerk gaat bouwen dan men wil. Herkent u dit beeld en wat vindt u van deze constatering?

De heer **Flipppo**: Ik kan me wel voorstellen dat mensen die vergelijking maken, maar ik moet direct een nuancering aanbrengen. Er is namelijk een groot verschil tussen een bouwproject en een ICT-project. Er zit een groot voordeel aan het bouwen van een huis of een flat. Als wij ons voornemen om een huis te bouwen en halverwege het proces blijkt het een flat te worden, dan lopen we erlangs en zien we een flat in aanbouw. Dan zeggen we tegen elkaar: we wilden toch een huis bouwen? Het grote verschil tussen software en iets tastbaars als een huis, is dat software niet zichtbaar is. ICT is natuurlijk voor een heel groot deel een iteratief proces der dingen dat leidt tot software en tot keuzes voor bepaalde hardware. Uiteindelijk is het veel minder zichtbaar.

Wel moet je natuurlijk heel goed de scope vaststellen. Waar begin je mee? Wat zijn je doelstellingen? Dat moet je doen om te voorkomen dat het gaat uitbreiden. Ik neem aan dat daarop wordt gedoeld. Dat herken ik wel. Het kan echt voorkomen dat je met elkaar een politieke doelstelling hebt. Je wilt iets bereiken. Dat leg je misschien zelfs vast in zo'n starting-document of een ander document. Daarmee start je het programma nadat je de doelstelling daadwerkelijk hebt vastgesteld. Je moet proberen je heel strikt te houden aan de scope van het oorspronkelijke plan en aan het projectplan dat je daaronder hebt gelegd, met alle bijbehorende functionaliteiten. Hoe staat het met het gebouw? Waar begint de eerste etage? Waar komen de toiletten? Ik blijf even bij de vergelijking met het gebouw. Als dat niet goed wordt bewaakt, ga je dus meer werken. In theorie zou je daarbij van een huis een flat kunnen maken. Dat zou wel erg zijn, maar dat terzijde. Dan ontstaat inderdaad scope creep. Dat leidt dus tot grotere projecten. Dan gaat het ook langer duren en kost het meer geld.

De **voorzitter**: Voor de mensen die vanmorgen niet hebben meegekeken ...

De heer **Flipppo**: Ik heb ook niet meegekeken.

De **voorzitter**: Ik herhaal het voor u dus ook. Wij hebben een hoogleraar taal, de heer Renkema, gevraagd om ons een beetje te helpen bij het vertalen van al die rare ICT-woorden. Van "scope creep" maakt hij: domeinverbreding, projectvervaging of openeindeprojecten. Je gaat bij zo'n project dus meer doen dan je onder het oorspronkelijke project had zitten.

De heer **Flippo**: Ja, dat gebeurt dan omdat iemand het nodig vindt.

De **voorzitter**: Ja. Wie vindt dat eigenlijk nodig?

De heer **Flippo**: Als het goed is, is dat de opdrachtgever.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U wijst op het verschil tussen ICT-projecten en andere projecten. U zegt: bij een ICT-project kan een buitenstaander niet zien wat er wordt gebouwd. Dat vind ik heel helder. Wat moet er veranderen om ervoor te zorgen dat er bij de start in de basis betere keuzes worden gemaakt?

De heer **Flippo**: U verbindt nu twee dingen met elkaar. Ik wil toch nog even teruggaan naar de constatering dat je niet kunt zien wat er wordt gebouwd. Dat is zo, want een ICT-project is geen bouwwerk. Er zijn echter zo langzamerhand wel methodieken ontwikkeld waardoor zo'n ICT-programma ook een beetje meer zichtbaar wordt. Je kunt natuurlijk stukken laten bouwen aan de voorkant, voordat je gaat beginnen. Daardoor kun je er een gevoel bij krijgen: hé, dit is inderdaad wat we zoeken. Daardoor kun je toch iets meer zichtbaar maken wat je doet. Ik denk dat dat een van de belangrijkste mogelijkheden is om dit bij de start te doen. Is dat een antwoord op uw vraag?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat is in ieder geval een heldere verduidelijking. Aan welke methodieken denkt u dan?

De heer **Flippo**: Je kunt inderdaad een soort "prototyping" aan de voorkant laten zien. De opdrachtgever moet daarbij echter altijd heel goed begrijpen dat het lucht is. Het is in feite een stuk gevisioneerd werken van wat je in de toekomst wilt krijgen.

Daardoor kun je al bij de start beseffen wat er voor die bepaalde maatschappelijke doelstelling mogelijk zou kunnen zijn. Dit zou voor burgers bepaalde mogelijkheden geven. Dit zou voor mijn organisatie betekenen dat ik daarin bepaalde dingen kwijt kan. Je kunt dan vooraf bedenken: dit moet ongeveer zo gaan werken. Dat is een van de methodieken die kan werken. Je moet als opdrachtgever in zo'n fase echter heel alert zijn. De opdrachtgever moet daarbij niet denken dat hij met zo'n prototype een systeem heeft. Ik heb toevallig een stukje van een zitting van de commissie gezien waarbij iemand zei dat je binnen een week een stuk software kunt bouwen. Ik moet eerlijk zeggen dat de rillingen over m'n rug lopen als ik dat hoor.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Daaraan wilde ik inderdaad refereren. Die opmerking is inderdaad tijdens onze eerste openbare zittingsdag gemaakt. Bedoelt u met prototyping dat er een soort model wordt gebouwd, of gaat het om een eerste deel? Kunt u dat iets meer toelichten?

De heer **Flipppo**: Het gaat dan om een soort "proof of concept". Bij de start zou je zo'n situatie kunnen creëren. Je zou zoiets ook in je aanbesteding kunnen meenemen. Daarbij zeg je: toon maar aan dat het werkt. Dat is natuurlijk een methodiek die werkt. Je kunt ook een soort prototype laten bouwen, waardoor je samen met je opdrachtnemer en de andere partijen aan de voorkant van zo'n traject op hoofdlijnen kunt zien of het ongeveer is wat je wilt. Inderdaad, dan kunnen de burgers erbij en inderdaad, dat zou zo kunnen doorwerken in de backoffice. Je visualiseert dan in ieder geval iets aan de voorkant waarlangs je verder kunt gaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe vaak wordt er binnen de overheid al gebruikgemaakt van deze methodiek? Hebt u daar zicht op?

De heer **Flipppo**: Nee, ik durf echt niet voor dé overheid te spreken. Ik heb diverse keren gezien dat dit werd toegepast. De methodiek heeft best voordelen, maar tegelijk moet je er heel alert bij zijn. Je moet niet denken dat je dan al iets moois hebt. Slechts het gevoel wordt versterkt. Je kunt met elkaar op die manier beter afstemmen of het gaat worden wat je wilt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ja, want u zei zojuist al dat daarop alleen vertrouwen ook een te groot risico is.

U had het zojuist ook over de starting gate, een manier waarbij wordt uitgegaan van "bezint eer gij begint". Zijn de methodieken die u zojuist noemde, en de prototyping, onderdeel van de starting gate? Of bedoelt u daar toch nog iets anders mee?

De heer **Flipppo**: Het is heel goed dat u die vraag stelt. Starting gate is een van de laatste loten aan die gatewaymethodiek. Bij de starting gate gaat men eigenlijk van het volgende uit. Het is verstandig om, voordat je een beleidsmatig doel wilt bereiken of een beleidsmatig programma gaat opstarten, al met vooral beleidsmakers te gaan nadenken over vragen als: wat is het maatschappelijk middenveld, wie moeten we erbij betrekken, past het in de termijn die we hebben gekregen van misschien wel de Tweede Kamer, is een stuk wetgeving te realiseren op dat moment, welke partijen moeten erbij worden betrokken, zijn de doelen haalbaar en liggen er zaken op het gebied van de privacy op de loer die tijd kosten? Op die manier kun je nóg beter aan de voorkant een gevoel krijgen. Stel dat het ministerie de opdracht heeft. Daar kan men op die manier bepalen of het in tijd haalbaar is en langs welke wegen men daar kan komen. Het is dus echt: "bezint eer gij begint". Dat is dus een goede samenvatting.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat is ook heel herkenbaar. Uit het onderliggende rapport -- dat zal bij het verschijnen van ons eindrapport ook worden uitgebracht -- blijkt dat een van de valkuilen is, dat sleutelfiguren graag snel resultaten willen tonen en snel aan de slag willen gaan, om het budget wat ze krijgen te rechtvaardigen. Waarom gaat men volgens u nu nog onvoldoende uit van het logische "bezint eer gij begint" en waarom gebruikt men de methodiek van de starting gate nog onvoldoende? Wat zijn de achterliggende oorzaken daarvan? Als het nu al voldoende zou gebeuren, zou de starting gate immers geen nieuwe loot hoeven te zijn aan de gatewayprocedure.

De heer **Flipppo**: Ik weet niet of het nu nog niet gebeurt. Ik zeg alleen dat het heel goed zou zijn als mensen het zouden doen. Als ze het geen starting gate noemen, vind ik het ook prima. Je moet gewoon ordentelijk en transparant die analyse maken. Of het een starting gate is of niet, maakt me daarbij niet uit.

Als ik heel eerlijk ben, schrik een beetje van het feit dat er mensen zijn die projecten zouden willen realiseren om geld uit te putten. Dan snap je toch niet hoe je je werk moet doen? Laat ik het daarbij maar houden. Ik zou het zo nooit doen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zou het niet doen. We hebben inmiddels hier meerdere sprekers gehad die daarop wel doelden. Er zijn dus ook andere opvattingen op dat terrein. U zegt hier echter dat dit niet uw manier van werken is.

De heer **Flippo**: Nee, dat is uitgesloten. Ik geef geen geld uit dat ik niet heb. Alles wat ik uitgeef aan IT kan mijn moeder niet krijgen voor haar AOW. Zo simpel zit de wereld in elkaar.

De **voorzitter**: Wat zegt u nu precies?

De heer **Flippo**: Het geld dat wij uitgeven aan IT, kan ik niet ten goede laten komen aan de AOW van mijn moeder. Dat zijn de keuzes waar het om gaat. Dat is zuiverheid.

De **voorzitter**: Op de eerste dag dat onze commissie gesprekken voerde, hebben een stuk of vier mensen onafhankelijk van elkaar gezegd dat het gevoel daarvoor onvoldoende aanwezig is bij de overheid en bij de besluitvormers bij de overheid. Herkent u dat wel?

De heer **Flippo**: Nou, bij mij in ieder geval niet, laat dat duidelijk zijn.

De **voorzitter**: Dat was de vraag niet. Dat u dat zelf zo vindt, dat geloof ik wel. U kent echter die overheid goed. Vier mensen hebben hier onafhankelijk van elkaar gezegd: het is bij de overheid niet het eigen geld en dus wordt er gemakkelijk mee omgegaan. Daarop kwam het echt neer. Ik maak het niet sterker dan het gezegd is. Herkent u dat beeld?

De heer **Flippo**: Eerlijk gezegd: nee. Ik schrik er ook echt van.

Ik wil nog wel even terugkomen op een ander deel van de vraag van mevrouw Bruins Slot. Zij vroeg of opdrachtgevers sneller willen gaan dan oorspronkelijk was bedoeld.

Dat herken ik natuurlijk wel. Dat hangt echter ook wel een beetje af van het soort programma of project. Soms zijn er programma's of projecten die op initiatief van de Tweede Kamer worden gevraagd van een vakminister. Het kan dan bijvoorbeeld gaan over stukken wetgeving die met ingang van een bepaalde datum moeten zijn gerealiseerd. Dan is het in het algemeen toch zo dat de opdrachtgever in eerste instantie de vakminister is. Die delegeert dat dan naar een directeur-generaal of anderszins. Zij voelen die druk dan natuurlijk wel. Dat heb ik zelf ook wel meegemaakt. Maar om eerlijk te zijn gaat men dan, voor zover ik dat kan beoordelen, toch altijd bekijken in hoeverre het haalbaar en realiseerbaar is. Als het niet haalbaar of realiseerbaar is, gaat als het goed is zo'n vakminister toch terug naar de Tweede Kamer om te zeggen: "ik red het niet" of "het moet iets later worden". Als een opdrachtgever, dus de vakminister of een directeur van een organisatie, dat niet doet, dan heb je aan het begin van het traject al een probleem gecreëerd. Eerlijk duurt het langst.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Komen die signalen altijd helder door de ambtelijke organisatie heen en komen ze goed bij de minister terecht?

De heer **Flipppo**: U hebt het over "altijd" en "bij de minister". Dat zijn van die generieke termen waar ik graag verre van blijf. Ik beperk het gewoon tot mezelf. Als ik een rol speel bij een programma of een project waarvoor mijn minister verantwoordelijk is en als ik, vanuit mijn rol, het idee heb dat we het niet gaan halen, dan zorg ik dat dat bericht daar komt. Daar ben ik voor, weet je. Je bent ervoor om een minister te beschermen tegen het doen van toezeggingen aan bijvoorbeeld de Tweede Kamer. Als je dat aan het toeval overlaat en daardoor je minister niet beschermt, dan moet je niet op die plek gaan zitten. Als je er niet geschikt voor bent om de minister om vijf voor twaalf te zeggen dat het niet goed gaat, hoe vervelend dat ook is, dan moet je niet op die plek gaan zitten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als dus zo'n nota met zo'n advies ergens in de organisatie blijft steken, als dus zo'n nota weer bij u terugkomt zonder dat hij bij de minister is geweest, dan bent u in ieder geval in staat om gewoon het gebouw door te lopen en op een andere manier die informatie wél bij de minister te krijgen?

De heer **Flippo**: Op die manier wordt het wel een heel kronkelige beweging, zeg ik als u het niet erg vindt. Laten we even teruggaan naar mijn periode bij het ministerie van Buitenlandse Zaken, maar wat ik nu zeg geldt ook voor de gemeente Amsterdam waar ik thans werk. Ik ga natuurlijk geen 35 kronkelbewegingen maken om iets te krijgen waar het hoort. Ik hoor te rapporteren over de voortgang, over de risico's en over het geld dat wordt uitgegeven. Als die risico's groot zijn en ik vind dat dat echt op het hoogste niveau hoort te komen, is het mijn verantwoordelijkheid om het daar te krijgen. Tot nu toe heb ik alleen maar de ervaring dat ik het daar wél krijg. Maar misschien heeft dat ook iets te maken met de manier waarop ik daar invulling aan geef.

De **voorzitter**: Met de manier waarop u daar ...?

De heer **Flippo**: ... invulling aan geef.

De **voorzitter**: Oké. We hebben hier namelijk ook mensen gehad die gewoon zeiden: ik heb wel degelijk gewaarschuwd en ik heb wel degelijk gezegd dat het niet goed, dat het fout ging. Iemand zei dat vanuit zijn verantwoordelijkheid voor een project, een ander vanuit zijn verantwoordelijkheid van hoofd interne juridische zaken. Maar zo'n bericht kwam dan toch niet bij de minister terecht. Ergens blijft zo'n bericht dan op een hoger ambtelijk niveau steken en komt het niet door, of komt het anders door. In het laatste geval komen er dan in plaats van grote rode vraagtekens groene uitroeptekens te staan. Dat is ons zo verklaard.

De heer **Flippo**: Zoals u het nu zegt; ik kan me er wel wat bij voorstellen. Maar hoe zit de gewone wereld in elkaar? Laten we dat eens bekijken voordat we hier gaan denken dat die rijksoverheid heel krom in elkaar zit. Ik zat in de bestuursraad van het ministerie van Buitenlandse Zaken. Om te beginnen moet je daar als CIO wel zitten, want anders heb je toch een probleem; laten we reëel zijn.

De **voorzitter**: Oké, dus daar moet je zitten. Niet iedere CIO zit in de bestuursraad.

De heer **Flippo**: Nee, niet iedere CIO zit daar. Dit is een subvraag. Ik denk inderdaad dat een CIO die zijn verantwoordelijkheid wil kunnen invullen, echt hoort te participeren in het hoogste orgaan van de organisatie of het ministerie.

De **voorzitter**: U zegt dat je anders die functie gewoon niet moet aannemen?

De heer **Flippo**: Nou, anders moet je goed gaan nadenken of je die functie moet aannemen. Als je niet in het hoogste orgaan participeert, kom je namelijk tamelijk snel in een situatie terecht waarin adviezen wellicht onderdeel gaan uitmaken van de adviezen waar u net aan refereerde.

De **voorzitter**: Het antwoord is dus ja?

De heer **Flippo**: Nee, dat hoeft nog steeds niet zo te zijn. Als je iemand hebt die jou daar vertegenwoordigt en je bent samen met hem heel goed in staat om jouw punt daar te maken, moet het kunnen. Voor mij is het echter wel een van de belangrijkste criteria waarlangs ik zoek naar een manier om gewoon mijn rol te kunnen spelen, ja.

De **voorzitter**: En dan?

De heer **Flippo**: Zo'n bestuursraad krijgt 35 tot 70 dossiers per dag aangereikt. Er zijn verschillende disciplines bij de adviezen. Er is een directeur finance, een directeur inkoop, een directeur juridische zaken en er zijn mensen die zich bezighouden met processen. Vanuit al die invalshoeken komen er natuurlijk regelmatig adviezen. Het kan in theorie best voorkomen, afhankelijk van de inhoud, dat een advies uiteindelijk op een hoger niveau anders wordt gewogen en dus daarom niet doorgaat. Dat wil niet per se zeggen dat het advies dom was. Het zou kunnen dat de belangen anders zijn gewogen of wat dan ook. Dat zou ik me wel kunnen voorstellen.

De **voorzitter**: Dat kan. U nuanceert dit. Niettemin, als u als verantwoordelijke zegt: dit gaan we echt niet doen ...

De heer **Flippo**: Mij overkomt het niet.

De **voorzitter**: Oké.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil nog even terugkomen op dat gebouw. Als je een huis of een school of wat dan ook bouwt, loopt er ook een opzichter op de bouwplaats rond. Gebeurt dat ook bij ICT-projecten?

De heer **Flipppo**: Ja, ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Wie vult die rol dan in?

De heer **Flipppo**: Er zijn verschillende opzichters. Om te beginnen is er natuurlijk de projectverantwoordelijke. Hij moet controleren of alles goed gaat en daarover integraal rapporteren. Hij heeft echter natuurlijk al snel de neiging om of te snel te gaan of alleen vanuit zijn projectfocus die doelen te willen bereiken. Als het goed is, is er ook een financial controller die, los van de projectleider, controleert of nog steeds het geld dat uitgegeven is, is gekoppeld aan de doelen die je wilt bereiken, zodat het project binnen de budgettaire kaders blijft. Er is vaak ook een soort kwaliteitscontroleur, zeker bij grote programma's of projecten. Het lijkt een beetje op quality assurance. Hij zal in zo'n programma willens en wetens in de gaten houden of er gebouwd wordt wat bedoeld was, los van alle doelen en van de mensen die aan het bouwen zijn. Hij zal controleren of er gebouwd wordt volgens de juiste procesgang, of de kwaliteitseisen wel worden gerealiseerd, of er wel goed wordt getest enzovoorts. Er zijn soms ook controleurs die separaat kijken naar het testen. Langs welke weg ga je testen? Hoe is er getest? Hij zal dus ook een oordeel hebben over de testen, los van de mensen die zelf testen. Vaak is er ook nog een afdeling interne controle. Die komt eraan te pas om te bekijken of de controlemaatregelen zijn ingevoerd. Verder is er de CIO, die uiteraard de rol heeft om te controleren of het project binnen de gestelde kaders en binnen de gekozen strategie plaatsvindt. Doen we nog steeds wat we hebben afgesproken? Uiteindelijk moet je immers toch via de CIO rapporteren aan het hoogste gezag. Dit zijn eigenlijk allemaal soorten opzichters.

De heer **Van Meenen** (D66): Als ik dat zo hoor, kun je je bijna niet voorstellen dat er ook nog weleens iets misgaat.

De heer **Flipppo**: Of misschien juist wel.

De heer **Van Meenen** (D66): Nou ja, het is nogal wat. Er lopen dus zo eigenlijk wel zes of zeven opzichters rond. Die zijn in dienst van de opdrachtgever?

De heer **Flipppo**: Ja, als het goed is wel. Soms zijn het externe partijen.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe is het mogelijk dat projecten dan toch uit de tijd, uit het geld of uit de doelstelling lopen?

De heer **Flipppo**: Om te beginnen moet ik daarvoor zeggen dat al die controleurs die ik zojuist noemde natuurlijk in een andere fase naar andere dingen kijken. Maar goed, uiteindelijk komt het toch allemaal terecht bij de projectleider. Hij moet het gevoel hebben dat het project nog steeds te realiseren is binnen de beschikbare tijd en voor het beschikbare geld. Dat moet gebeuren samen met vaak wel tien marktpartijen. De projectleider zal daarop zicht moeten houden en dienovereenkomstig moeten rapporteren aan zijn opdrachtgever.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt: dat zou zo moeten zijn, zo zou ik het graag zien of zo doe ik het zelf.

De heer **Flipppo**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar gebeurt het ook zo? U doet het zelf ongetwijfeld wel zo.

De heer **Flipppo**: Er gaan bij mij natuurlijk ook dingen fout op dat punt. Je treft alle maatregelen om dat te voorkomen, maar soms gaan dingen fout. Maar het is niet zo dat je binnen een programma of een project ineens zomaar extra geld kunt uitgeven. Dat is gewoon uitgesloten! Ik kom gewoon niet langs mijn financieel directeur heen als ik zeg: het project is voor 5 miljoen begroot, maar ik heb verzonnen dat het 6

miljoen wordt. Dat gaat dan echt niet gebeuren, want dan zegt die financieel directeur: ik vind het allemaal prachtig met jou, maar de oorspronkelijke verplichting was 5 miljoen, dus wat ga je er eerst zelf aan doen? Hij zal ook vragen: waarom heb je trouwens niet eerder gewaarschuwd, want je blijft niet binnen de budgettaire kaders? Je kunt uiteindelijk niet zomaar geld bij een project blijven stoppen alsof dat een automatisme is. Dat is althans mijn ervaring. Mij is dat nooit gelukt. Misschien had ik goede directeuren finance. Die spanningen horen er ook te zijn. Op die manier houden we elkaar scherp, ieder vanuit de eigen invalshoek.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U had het net over het bouwen van een huis en over het belang van een goede start. Een onderdeel van die goede start bij een ICT-project is natuurlijk de aanwezigheid van een goede businesscase, dus een zakelijke rechtvaardiging om een project te starten. Wat vindt u van de kwaliteit van businesscases bij ICT-projecten en het gebruik ervan gedurende de uitvoering van het project?

De heer **Flipppo**: Die kwaliteit verschilt. Een zakelijke rechtvaardiging zit, met name bij beleidsmatige programma's, vaak in kwalitatieve baten. De rijksoverheid heeft natuurlijk projecten met louter kwalitatieve baten. Die projecten hebben eigenlijk geen financiële baten. Dat hangt gewoon samen met de maatschappelijke rol die de overheid heeft. Dan wordt het al lastiger, want in feite zijn dan de kwalitatieve baten niet in geld uit te drukken, terwijl er aan de negatieve zijde investeringskosten of structurele kosten zijn. Er zijn verschillende businesscases mogelijk. Ik heb er heel veel gezien. Er zijn businesscases die op heel hoog niveau zijn gemaakt en waarin een zakelijke rechtvaardiging staat. Die komen vaak voor bij dit soort programma's. Het heeft betrekkelijk weinig zin om de zakelijke rechtvaardiging van een eis om te komen tot een wet, te gaan opnemen in een businesscase. Je moet natuurlijk wel de kosten in de gaten houden, maar in feite is de opbrengst van zo'n programma een wet. Je moet de zaken wat dat betreft ook niet overdrijven. Ik heb heel goede businesscases gezien die heel ver gingen. Ik heb ook minder goede businesscases gezien.

Je moet de oorspronkelijke businesscase gedurende het proces er om het halfjaar of om het jaar wel weer bijhalen. Daar ligt volgens mij het grootste risico bij businesscases. Ik vind dat ik daar zelf ook nog niet altijd even goed in optreed. Je

moet dan zeggen: dit waren de oorspronkelijke gedachten over de opbrengsten en de kosten. Waar staan we nu in dit project? Je moet die businesscase herijken. U mag best weten dat ik nu in Amsterdam bezig ben met zo'n herijking van zo'n businesscase. Daarbij bekijken we of de oorspronkelijke uitgangspunten nog steeds overeenkomen met de huidige stand van het project. Ik denk dat dat niet veel gebeurt en ik moet eerlijk zeggen dat ik het zelf ook niet altijd heb gedaan. Ik vind dit nu gewoon belangrijk, dus zijn we ermee bezig. Ik denk dat zo'n herijking echter niet vaak wordt gedaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe komt het dat dit niet vaak wordt gedaan? Wat zijn de achterliggende oorzaken? Waarom wordt er niet teruggегреpen naar de oorspronkelijke businesscase?

De heer **Flippe**: Er wordt misschien wel teruggегреpen naar de oorspronkelijke businesscase, maar het is natuurlijk belangrijker dat wordt bekeken of die businesscase nog steeds valide is als een programma twee of drie jaar loopt. Eigenlijk moet de opdrachtgever dit doen. Hij moet even terugkeren naar de oorspronkelijke uitgangspunten. Dit waren de vermeende opbrengsten en de vermeende kosten. Waar staan we nu? Zitten we nog steeds op die lijn? Als de opdrachtgever dan merkt dat men niet meer op die lijn zit, moet hij zich gaan afvragen wat er aan de hand is.

U vraagt waarom dit niet vaak gebeurt. Ik denk dat mensen dusdanig gefocust zijn op het bereiken van de doelen van zo'n programma of project, dat ze te vaak zo'n businesscase alleen maar zien als een startdocument waarmee men oorspronkelijk begonnen is. Het is dus voor hen een soort zakelijke rechtvaardiging om binnen de financiële kaders en de opbrengsten, ook in kwalitatieve zin, te mogen starten. Ze zullen die businesscase minder zien als een soort spoorboekje dat je toch ook mee moet nemen in de periode na de start. Toch is dat heel belangrijk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De businesscase zou dus meer als spoorboekje of als richting moeten worden gebruikt. Zou je aan de hand van de businesscase ook moeten kunnen zeggen: het is klaar en we stoppen ermee, of het moet anders want we dwalen nu veel te ver van het pad af? Zou je de businesscase ook daarvoor moeten gebruiken als een soort instrument?

De heer **Flippo**: Ja, dat zou kunnen, maar daarvoor heb je de businesscase niet nodig. Als je met een programma of project bezig bent en je krijgt het gevoel dat het uit de tijd of uit het beschikbare geld loopt, zoals de heer Van Meenen zojuist zei, dan hoor je wel naar je opdrachtgever terug te gaan om hem te melden wat je ziet. Je moet dan bijvoorbeeld zeggen: ik heb het idee dat we te veel aan het bouwen zijn. Je moet dan zeggen: ik heb het idee dat onze marktpartner onvoldoende functioneert. Of je moet dan zeggen: ik heb het idee dat wij zelf niet in staat zijn om op dit moment iets anders te doen. Dan moet je gewoon overwegen of je op diezelfde condities met het programma doorgaat, of dat je misschien wel helemaal omdraait en met kleinere brokken gaat werken om het in de hand te houden. Zo zou het wel moeten gaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is die businesscase voldoende leidend om inzicht te krijgen in de kosten van een ICT-project van de overheid?

De heer **Flippo**: De businesscase moet wel leidend zijn voor het project waarop hij van toepassing is. Bij grote programma's waarbij de ICT een onderdeel is, is natuurlijk van nog veel groter belang de vraag wat de structurele kosten zijn die zelfs nadat het programma of project is afgerond nog uit het programma voortvloeien. De vertaling van de investeringen naar de structurele onderhoudskosten van wat je hebt gerealiseerd, is natuurlijk van cruciaal belang. Als je dat niet goed in de gaten houdt, heb je straks een prachtig programma, maar nemen ondertussen de kosten toe. Je moet dus ook echt goed in beeld proberen te krijgen of er sprake is van een verhoging of een verlaging van je structurele beheerkosten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Klopt het dat dit niet altijd in de businesscase is opgenomen?

De heer **Flippo**: Ja, dat klopt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus het kan gebeuren dat er een systeem voor bijvoorbeeld 5 miljoen euro wordt gebouwd, maar dat de structurele beheerkosten zodanig stijgen dat uiteindelijk de baat van zo'n project gewoon negatief is? Mevrouw

Sneller had het daar deze ochtend ook al over. De bouw van zo'n systeem is dan bijvoorbeeld goedkoop, maar het beheer ervan is erg duur.

De heer **Flipppo**: Als dat aan de orde is, heb je eigenlijk een slechte businesscase. Dan heb je aan de voorkant de effecten van het programma op je beheerorganisatie onvoldoende kunnen of willen berekenen. De beheerorganisatie, wie dat ook is, heeft dan een probleem, want die wordt opgezadeld met iets dat prachtig en nieuw is, terwijl men onvoldoende geld heeft om dat ordentelijk te beheren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is dit een probleem dat vooral bij de overheid een rol speelt? Of zegt u: nee, dit komt natuurlijk in het bedrijfsleven ook gewoon voor? Ik doel op de soliditeit van de businesscase bij het bieden van inzicht in de financiën.

De heer **Flipppo**: Ik denk dat het inderdaad op veel meer plekken voorkomt. De relatie tussen enerzijds de eenzijdige investeringsimpuls via een programma en anderzijds de structurele kosten en lasten is dan niet volledig en goed gelegd. Dit gebeurt dus ook in het bedrijfsleven, ja.

De **voorzitter**: Maar het is dus volgens u niet zo dat dit bij de overheid vaker gebeurt?

De heer **Flipppo**: Ik kan daar geen ja op zeggen. Op grond van de ervaring die ik met marktpartijen heb, kan ik wel zeggen dat marktpartijen in feite uiteindelijk alleen maar geïnteresseerd zijn in de opbrengst. Bij marktpartijen is het natuurlijk eigenlijk heel simpel: je stopt er een euro in, en als er meer dan een euro uitkomt, is er voor zo'n marktpartij een reden om het te doen. Vanuit die impuls en vanuit dat bestaansrecht zal een marktpartij dus per definitie verder ontwikkeld zijn in het tot uit den treuren uitzoeken van de kosten. Andersom geldt dit ook: een marktpartij gaat soms een aanbesteding aan in de wetenschap dat hij misschien niet helemaal aan de gestelde eisen kan voldoen en dat er al is nagedacht over de vraag hoe hij zal omgaan met de boetes die ik met hem ben overeengekomen. Dat is slim gedrag van marktpartijen.

De **voorzitter**: Interessant.

U zei in een bijzin: ik heb eigenlijk vroeger zelf ook weleens te weinig halverwege de rit gecontroleerd of we wel goed bezig waren. Kunt u nog eens wat preciezer zeggen bij welk project dat speelde?

De heer **Flippo**: Nou, volgens mij zei ik dat ik vroeger te weinig businesscases heb gevalideerd.

De **voorzitter**: Ja.

De heer **Flippo**: Ja, dat heb ik weleens te weinig gedaan.

De **voorzitter**: Geeft u eens een voorbeeld daarvan, zodat we daarvan kunnen leren.

De heer **Flippo**: Het heeft geen gevolgen gehad, want dan is het iets anders. De methodiek van businesscases is natuurlijk wat later ontstaan. Bij Buitenlandse Zaken hebben wij wel businesscases aan de voorkant gehad, maar die toentertijd niet doorlopend gevalideerd. Het is niet zo dat ik daardoor uit de tijd ben gelopen. Je moet echter gewoon reëel zijn: toen waren de businesscases nog niet van dien aard. Ze zijn nu anders. Misschien was het beter geweest. Dat kun je ook wel zeggen. Maar je moet die businesscases ook niet overdrijven.

De **voorzitter**: Maar kunt u voorbeelden geven? Weet u die voorbeelden nog?

De heer **Flippo**: Ik weet dat we bij een ketenprogramma wel een businesscase hadden, maar die was met name kwalitatief. Ik weet ook dat dat programma uiteindelijk binnen de tijd is gerealiseerd. Die businesscases waren in die tijd lang niet zo valide als nu. Soms ontbraken ze en waren er om te starten beleidsuitgangspunten gedefinieerd. Daaraan was een passend bedrag gekoppeld voor de realisatie. Dat bedrag was overeengekomen. De methodiek was dus anders. Je ziet die businesscases nu steeds meer terug in de praktijk.

De **voorzitter**: Over financiële prikkels wil ik het met u hebben aan de hand van een citaat van iemand die we wat later vandaag nog horen, namelijk van de heer Veldwijk. Nu is het niet zo dat wij automatisch aan zijn hand lopen, maar hij gooit

toch af en toe stenen in vijvers die veel kringen veroorzaken. Hij zegt over een van de punten die hij tegenkomt: "bij bijna alle faalprojecten zijn de belanghebbenden en de financiers van elkaar gescheiden". Hij zegt: "dat leidt tot perverse prikkels". Als voorbeeld geeft hij dan de mGBA, dus de modernisering van de Gemeenschappelijke Basisadministratie. Daarbij worden dingen voor de gemeenten gedaan, maar Binnenlandse Zaken betaalt. Een ander voorbeeld is de ov-chipkaart. Dat is een gemeenschappelijk systeem voor vervoersbedrijven, maar het ministerie betaalde. C2000 is een centraal systeem voor de politie en de brandweer, maar Binnenlandse Zaken betaalde. Zo gaat de heer Veldwijk nog een tijdje door. Hij noemt dat "suikeroomconstructies". Hij zegt: in een systeem waarin een organisatie iets aan het regelen is en daar mensen voor inhuilt, terwijl een andere organisatie uiteindelijk de rekening betaalt, zitten altijd perverse prikkels. In zo'n systeem gaat het volgens hem altijd fout. Herkent u dat?

De heer **Flipppo**: Ik herken wel de constructie. Ik weet niet of het altijd fout gaat. Ik snap wel wat hij bedoelt. Hij bedoelt daarmee dat de financier niet altijd en per definitie ook de afnemer is van wat wordt opgeleverd, dan wel dat die afname een coproductie is van de financier en de afnemers. Ik herken de systematiek dus wel.

De **voorzitter**: En de stelling van de heer Veldwijk is dat in die systematiek een perverse prikkel zit. De afnemer kan zeggen: de laatste 10% wil ik ook nog beter hebben. Hij kan dat dan zeggen, ook als die laatste 10% factor 3 van het hele project kost, want de afnemer voelt het toch niet in zijn portemonnee. Hij kan zeggen: 't kan me eigenlijk niet bommen wat het kost. De heer Veldwijk zegt dat dat fout is.

De heer **Flipppo**: Een afnemer zou dat wel moeten voelen; daarmee ben ik het helemaal eens. Als dat niet aan de orde is, dan zou dat mogelijk een perverse prikkel zijn. Ik vind het woord "suikeroomconstructie" wel een aardig woord. Het kan natuurlijk ook zo zijn dat de afnemers uiteindelijk in structurele zin voor de generieke financiering van de programmakosten gaan betalen. Dat zou misschien nog wel een goede oplossing kunnen zijn, want dan worden de investeringskosten door een derde partij gedragen, waardoor de afnemer niet voor de investeringen verantwoordelijk is. Misschien zijn die investeringen daarbij wel verdisconteerd in de kostprijs of de afnameprijs. Dat laatste is wel nodig, want anders zou dit inderdaad

tot de beweging kunnen leiden die u schetst. Dan wordt het inderdaad erg vrijblijvend.

De **voorzitter**: Hoe we het dan precies oplossen, is vers twee. Vindt u dat onze commissie de aanbeveling moet doen dat ervoor moet worden gezorgd dat die vorm van perverse prikkel niet in een project kan zitten?

De heer **Flippo**: Als er geen prikkel is voor een afnemer om volledig te participeren in datgene wat wordt voorgeschreven, dan moet je er morgen mee stoppen.

De **voorzitter**: Dat lijkt me helder.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Laten we nog wat verder ingaan op dat opdrachtgeverschap. We hebben in eerdere hoorzittingen al gehoord dat er ook nog het een en ander aan het niveau van het opdrachtgeverschap kan worden verbeterd. Er bestaan bijvoorbeeld twijfels over het niveau van de ICT-deskundigheid van de overheid. Wat vindt u van het kennisniveau van de overheid op het vlak van de ICT?

De heer **Flippo**: Tja. Ik moet een beetje lachen. Stellen we diezelfde vraag ook over het kennisniveau van de overheid op het vlak van personeelsmanagement, of op het vlak van financieel management?

De **voorzitter**: Die vraag stellen we niet in deze commissie. In deze commissie stellen we de vraag die mevrouw Bruins Slot zojuist verwoordde.

De heer **Flippo**: Naar mijn mening hoeft een opdrachtgever of een bestuurder niet te worden geselecteerd op zijn ICT-kennis. Hij moet wel worden geselecteerd op zijn capaciteit om de juiste mensen in een bepaalde context te betrekken bij datgene wat met ICT te maken heeft. Dat moeten dus mensen zijn waarop hij kan vertrouwen. Dat geldt eigenlijk voor bijna iedere bestuurder. Hij moet weten waar hij over gaat. Hij moet het ook transparant willen hebben. Hij moet een ingang hebben naar het hoogste gezag. Hij moet zijn verantwoordelijkheid nemen als daar om wordt gevraagd en hij moet besluiten nemen wanneer dat nodig is. Het zou daarbij mooi zijn en meegenomen als hij verstand heeft van ICT. Er is bijna geen bestuurder die

helemaal geen verstand heeft van ICT. Als een bestuurder daarvan geen verstand heeft, dan is het mijn rol als CIO om die bestuurder daar volledig bij te ondersteunen, om te voorkomen dat we daar uit elkaar groeien.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Misschien had ik mijn vraag wat beter moeten toelichten. Ik had het inderdaad over opdrachtgeverschap. Het gaat daarbij natuurlijk niet alleen over bestuurders. Ik doelde bij mijn vraag ook op het ICT-kennisniveau binnen de overheid in het algemeen.

De heer **Flipppo**: Ah, ik snap het. Ja, ik denk dat je, gezien de relatie tussen markt en overheid, ook bij de overheid wel heel goede mensen moet hebben van een heel hoog niveau. Alleen dan kun je marktpartijen ook aansturen in het samenwerkingsverband dat je hebt. Daarvoor heb je goede IT-mensen nodig, en die zijn niet altijd voorradig.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe komt het dat die ICT-mensen niet altijd voorradig zijn binnen de organisatie?

De heer **Flipppo**: Omdat de overheid ze te weinig betaalt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is het een kwestie van geld?

De heer **Flipppo**: Ja, dat slaat natuurlijk een beetje plat, maar uiteindelijk zullen je beste mensen, als zij geen ideële grond hebben om bij de overheid te werken, naar het bedrijfsleven vertrekken, ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Tegelijkertijd worden er door de overheid veel externen ingehuurd, die de lacune in de kennis bij de overheid moeten compenseren. Hoe verhoudt dat zich tot uw opmerking dat dit een kwestie van geld is?

De heer **Flipppo**: Dat zijn toch twee verschillende dingen. De overheid gaat gewoon nauwelijks meer een heel goede ICT'er vinden van een echt hoog niveau op bijvoorbeeld het vlak van de informatiebeveiliging, dus iemand die bijvoorbeeld bij Buitenlandse Zaken mee kan denken over de vraag hoe je moet omgaan met het

encrypten van staatsgeheimen. Zo'n IT'er is binnen de overheid gewoon nauwelijks meer te vinden, behoudens binnen een of twee ministeries waar men daarover nog kennis en kunde heeft. Daarbij zijn mensen betrokken die het ook hun opdracht vinden om bij het Rijk te werken. Zij hebben daar opvattingen over. De overheid zal dus echte specialisten gewoon veel beter moeten gaan betalen. Het gaat daarbij om structurele kosten. Als je die mensen niet hebt, is het logisch dat die kosten langs de andere kant naar de overheid toe komen. Dan gaat de overheid extern inhuren. Daarbij zoekt zij mensen of bedrijven met dat specialisme. Dat kost dan tijdelijk meer, maar misschien structureel minder. Tijdelijk kost dat echter zeker meer, want de kosten en de tarieven zijn hoger.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat vindt u van die ontwikkeling?

De heer **Flipppo**: Ik denk niet dat ik daar een generieke opvatting over heb. Ik weet echter zeker dat de rijksoverheid echt op zoek zou moeten gaan naar manieren om specialisten in bepaalde aspecten van de IT beter te durven betalen. Dat zou zij moeten doen, in de wetenschap dat die mensen specialisten zijn die kennis hebben van de niches. Die mensen heeft de overheid nodig om goed als sparringpartner van de IT-bedrijven te kunnen fungeren. Ik zou dus echt zeggen dat de overheid daarin zou moeten investeren. Zaken als informatiebeveiliging zijn echt heel tricky. Die hangen samen met openbare orde en veiligheid. Een zware kennis van de infrastructuur van netwerken is bij de overheid soms echt nodig.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt het steeds over een goed salaris. Hoe hoog moet dat salaris volgens u ongeveer zijn? Kunt u mij daarvan een beeld schetsen?

De heer **Flipppo**: Dat salaris moet echt marktconform zijn, hè.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ja, marktconform. Aan welk bedrag denken we dan?

De heer **Flipppo**: Dat gaat me te ver. Gaat u gewoon eens kijken naar het gemiddelde salaris van een specialist van een tamelijk hoog niveau. Wat verdient bijvoorbeeld een businessarchitect van een bedrijf? U zult er achter komen dat die specialist bij de overheid niet voor dat bedrag kan worden ingehuurd.

De **voorzitter**: Laten we ervan uitgaan dat zijn salaris boven de balkenendenorm zal uitkomen, om daar eens mee te beginnen.

De heer **Flippo**: Nou, dat denk ik niet.

De **voorzitter**: Dat nog niet eens?

De heer **Flippo**: Nee, echt niet.

De **voorzitter**: Dan zou het dus net kunnen.

De heer **Flippo**: Ja, dat zou je kunnen zeggen, maar ik denk dat de overheid wel een rommeltje van haar loongebouw maakt als er een businessarchitect wordt aangenomen voor €130.000.

De **voorzitter**: Als ik er 4 miljard mee uitspaar, wil ik best een rommeltje van het loongebouw maken.

De heer **Flippo**: Daarover moeten we samen maar eens een discussie aangaan, maar ik denk dat het zo niet gaat werken. Je krijgt dan immers te maken met het feit dat specialisten op onderdelen natuurlijk veel meer verdienen dan bestuurders. Dat verklaart het feit dat die kennis vaak toch echt tijdelijk wordt ingekocht bij bedrijven, ja.

De **voorzitter**: Uw serieuze punt en stelling is dus: als de overheid de moed en het lef zou hebben om een paar mensen, in dienst van de rijksoverheid, aanmerkelijk meer te laten verdienen dan nu gebruikelijk is, zul je uiteindelijk veel minder externe inhuur nodig hebben, of beter extern kunnen inhuren, of wat dan ook.

De heer **Flippo**: Ja, echt, investeer daar maar in.

De **voorzitter**: En daardoor zal de overheid volgens u op haar projecten kunnen besparen.

De heer **Flippo**: Het gaat om de kritische punten. De overheid zal die kritische punten dan beter kunnen belichten, waardoor zij beter de regie kan voeren bij de samenwerking met de marktpartijen, ja. Ditzelfde geldt trouwens voor mensen die zich bezighouden met aanbestedingen. Dat is ook zo'n vak.

De **voorzitter**: Amsterdam heeft een aparte regeling, geloof ik?

De heer **Flippo**: In welke zin?

De **voorzitter**: Nee, dat is een grapje.

De heer **Flippo**: O.

De **voorzitter**: Ik heb begrepen dat Amsterdam een apart loongebouw heeft, maar dat is niet per definitie hoger dan bij het Rijk.

De heer **Flippo**: Ik zou dat eerlijk gezegd niet weten.

De **voorzitter**: U bent dus iemand die dit voor een deel doet uit maatschappelijke belangstelling en daardoor niet naar een bedrijf gaat.

De heer **Flippo**: Ja, eens.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wij hebben natuurlijk ook interviews met u gelezen die in de pers zijn verschenen. Daaruit komt u naar voren als een hard en zakelijk manager in de relatie met leveranciers. Hierbij wordt bijvoorbeeld gerefereerd aan de ervaringen die u hebt bij Buitenlandse Zaken, maar nu ook in Amsterdam. Is deze zakelijke houding van u typerend voor de overheid als opdrachtgever?

De heer **Flippo**: Ik weet niet of ik het beeld dat u schetst kan onderschrijven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt dat bijna letterlijk over uzelf gezegd.

De heer **Flippo**: Hard, maar rechtvaardig, zullen we maar zeggen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ja.

De heer **Flippo**: Nee, ik denk niet dat die houding typerend is voor de overheid als opdrachtgever. Ik durf wel te zeggen dat ik wat zakelijker ben dan menigeen om mij heen, ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe komt dat?

De heer **Flippo**: Het zal wel iets te maken hebben met de keuze die ik maak om bij de overheid te werken. Ik heb voor de overheid gekozen omdat daar soms sprake is van een volstrekt gestoorde manier van samenwerken. Als de Kamer vandaag besluit dat je morgen minder geld hebt, moet je daar toch creatief mee omgaan. Je moet dus voortdurend improviseren. Er zijn bovendien heel veel parameters. Daardoor is het werk bij de overheid heel interessant. Maar het heeft ook gewoon te maken met een instelling. Je moet je werk gewoon goed willen doen en je moet je niet willen storen aan wat andere mensen vinden. Je moet altijd heel eerlijk zijn, om te voorkomen dat er geld wordt uitgegeven terwijl je dat niet wilt. Als een opdrachtnemer heeft ingeschreven voor een te lage prijs en vervolgens niet biedt wat hij heeft beloofd, dan mag je hem daarmee niet gewoon weg laten komen, klaar. Dat doe ik ook niet als ik naar de Media Markt ga.

De **voorzitter**: Ik geloof onmiddellijk dat u dat echt vindt. Ik geloof ook dat u daar zelf naar handelt. Maar als u dat echt vindt, wat vindt u dan van de vormen van verspilling -- ik kan het niet anders noemen -- die wij in onze eerste rapporten en onderzoeken zijn tegengekomen? Wat vindt u dan van de dingen die wij ook in de afgelopen acht gesprekken hebben gehoord van achter datzelfde tafeltje waaraan u nu zit? Wat vindt u daar dan van?

De heer **Flippo**: Ik probeer daar niet een beeld van te hebben. Ik kan niet oordelen over hoe iedereen zijn werk doet. Wat gezegd wordt, vind ik stuitend. Als waar zou zijn wat wordt gezegd, zou ik dat stuitend vinden.

Tegelijkertijd moeten we ook even reëel zijn en ons realiseren dat die marktpartijen, die de hele dag lopen te janken dat de overheid zo slecht is, wel overal bij zitten, hè. Ze zitten bij de marktspiegels, ze schrijven in op projecten, ze doen dat laatste terwijl ze weten dat ze niet kunnen realiseren wat wordt gevraagd, ze komen met prijspenetratie in aanbestedingen en vervolgens weten ze dondersgoed waar ze voor kiezen. Dus er zit natuurlijk ook een zeker samenwerkingsverband in bij aanbestedingen, waardoor er bij de vrager en de opdrachtnemer altijd die spanning is. De markt zoekt dat natuurlijk toch. Je moet echter die marktpartijen er gewoon niet mee weg laten komen.

De **voorzitter**: Want? Als marktpartijen met dat soort trucs bij u aankomen, wat gebeurt er dan?

De heer **Flippo**: Dan moet je bekijken of je kunt aantonen dat ze dat doen. Dat is natuurlijk al vaak een probleem. Je moet aan de voorkant heel goed bekijken waar je op gaat sturen bij de definitieve gunning. Als een partij echter niet levert waaraan ze zich gebonden heeft op basis van een contract, ga je met haar in overleg. Dat probeer je eerst nog vriendelijk en aardig te doen. Als dat niet opschiet, ben je genooddaakt om het contract te voorschijn te halen. Dan ga je of naar de rechter, of je verzoekt de mensen vriendelijk om het pand te verlaten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe vaak bent u hiervoor al naar de rechter gegaan?

De heer **Flippo**: Nou, diverse malen. Maar vaak gebeurde dit ook zonder naar de rechter te gaan, hoor.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Heeft zo'n rechtszaak ooit tot een vonnis geleid, of leidt het meestal tot een schikking?

De heer **Flippo**: De schikkingen die zijn gemaakt, waren in deze gevallen in het voordeel van de dienst waar ik voor werkte. Maar soms heb ik het helemaal niet tot een schikking laten komen. Ik heb ook wel gezegd: joh, moet je luisteren, vertrekken jullie volgende week maar gewoon. Ik heb gezegd: je kunt kiezen: of we zetten het in

de krant, dat is prima, of we zetten het niet in de krant, dan beschadig ik je naam niet maar dan ga ik zonder jou verder.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En vertrok men toen ook?

De heer **Flippo**: Ja hoor, met 30 man tegelijk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): 30 mensen gingen tegelijkertijd het gebouw uit.

De heer **Flippo**: Ja. Maar diezelfde partner had, als professionele partner, toen wel eerst een paar maanden in een situatie gezeten waarvan ik op dat moment vond dat het gewoon niet kon.

De **voorzitter**: Wat gebeurt er als u zo'n partij later weer tegenkomt in een aanbestedingsprocedure?

De heer **Flippo**: Dat doet er dan niets toe.

De **voorzitter**: U weet bij zo'n aanbestedingsprocedure dan toevallig dat die partij slecht werk heeft geleverd. Officieel mag u echter bij zo'n procedure helemaal niet kijken naar wat wordt genoemd de "past performance", dus naar wat een partij in het verleden heeft geleverd aan prestaties of wanprestaties. Hoe gaat u daar dan mee om? Gaat u dan creatief die aanbestedingslijstjes invullen?

De heer **Flippo**: In zo'n situatie ga ik met zo'n partij niet anders om dan met iedere andere partij die in een aanbesteding zit. Kijk, je moet altijd het level playing field objectief blijven benaderen. Het falen van een marktpartij op klus A kun je die partij nooit nadragen bij klus B. Die partij krijgt dus dan van mij dezelfde kansen. De markt is klein; je moet serieus met elkaar omgaan. Ik zal zoiets nooit meenemen.

De **voorzitter**: U had het over 30 mensen die vertrokken. Ik neem aan dat u in zo'n geval daarover op topniveau contact hebt met de opdrachtnemer.

De heer **Flippo**: Ja.

De **voorzitter**: Ik neem ook aan dat u alleen met zo'n marktpartij verder kan als die partij ook erkent dat men het niet goed heeft gedaan. Ik neem aan dat zo'n gesprek dan ook zo wordt beëindigd.

De heer **Flippo**: In de bedoelde situatie gingen we niet verder met die partij.

De **voorzitter**: Nee. Maar u praat dan met de top van zo'n marktpartij en u zegt dan: als we elkaar nog eens tegenkomen, zou ik maar zorgen dat je met een wat beter verhaal komt.

De heer **Flippo**: Dat soort dingen hoeft je vaak niet te zeggen als er zo'n besluit is genomen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is de overheid een volwaardige partner voor het bedrijfsleven, voor de leveranciers?

De heer **Flippo**: Dé overheid ... Tja.

De **voorzitter**: Wij willen natuurlijk gewoon weten of ...

De heer **Flippo**: Soms niet.

De **voorzitter**: ... er bij de overheid allemaal van dit soort Flippo's rondlopen, of dat er mensen zijn die dit te veel laten schieten en dit gewoon te veel voor lief nemen. Wij krijgen signalen dat het laatste het geval is. Dat is de onderstroom uit de rapportages van wat we tot nu toe hebben onderzocht. En daar schrikken wij van. Vandaar dat wij hier naar vragen.

De heer **Flippo**: Het is niet te hopen dat er veel meer Flippo's rondlopen, want daar wordt de wereld echt niet beter van.

Voor een opdrachtgever is het uitermate complex om alle partijen adequaat en goed aan te sturen. Dat geldt zeker als die opdrachtgever in een groot programma zit en te maken heeft met een samengesteld aantal marktpartijen. Die complexiteit is echt

gewoon een gegeven. Dat wordt vaak onderschat. Je moet 7 keer 24 uur per week alert zijn en letten op de prestatie. Tegelijkertijd moet je echt on speaking terms blijven met de opdrachtnemer, want de relatie met die bedrijven moet je gewoon goed houden. Uiteindelijk gaat het er niet om, een marktpartij de diskwalificeren, want die doet ook gewoon zijn best. Het is niet zo dat marktpartijen ergens aan deelnemen om het willens en wetens niet goed te doen. Als dit soort situaties zich voordoet, is het toch de kunst om zo zakelijk mogelijk afscheid van elkaar te nemen, zonder dat inderdaad een dag of een jaar later mee te nemen. Niemand heeft immers gezorgd voor die situatie. Ik kan er niet voor instaan dat dit altijd zo gebeurt. Ik denk dat het heel belangrijk is dat er heel gestructureerd op verschillende niveaus overlegd wordt met zo'n marktpartner om te voorkomen dat het uit de hand loopt. Dat overleg hoeft niet altijd te gaan over de voortgang van het project waar je mee bezig bent. Het kan ook gewoon gaan over de manier waarop je elkaar vindt. Zijn de hoogste mensen bij beide partijen die "in charge" zijn, on speaking terms met elkaar? Bellen ze af en toe naar de verschillende contreien om te vragen of het goed gaat? Je moet de relatie op orde houden. Ik denk niet dat het altijd op die manier gebeurt, nee.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Vindt u dat de leveranciers ook een zorgplicht hebben naar de opdrachtgevers van de overheid?

De heer **Flipppo**: "Zorgplicht" vind ik een wat groot woord. Ze moeten gewoon hun werk doen. Ze moeten doen waar ze voor hebben ingeschreven, zoals een opdrachtnemer dat hoort te doen. Maar zorgplicht? Hoe bedoelt u dat?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik bedoel te vragen of er ook een soort morele plicht is voor opdrachtnemers om de overheid te behoeden voor misstappen in ICT-projecten. Laat ik het zo maar zeggen.

De **voorzitter**: Ik zie u lachen. Waarom moet u zo lachen als we het hebben over "morele plicht voor leveranciers"?

De heer **Flipppo**: Ach, wake up! Morele plicht?

Het zou inderdaad mooi zijn als marktpartijen het gevoel daarvoor zouden hebben. Ik denk wel dat ze vaak zeggen dat ze die plicht hebben. Er zijn zeker ook bestuurders van marktpartijen die ook oprecht geloven dat ze die plicht hebben. Soms wordt dat ook in sessies uitgestraald. Maar uiteindelijk, uiteindelijk zijn er natuurlijk ook gewoon marktpartijen die het wel prima vinden als ze ergens zitten en het project verloopt. Als er daarbij immers een inspanningsverplichting is overeengekomen en geen resultaatsverplichting, blijft de cash wel gewoon lopen. Als je als medewerker van een marktpartij in die situatie zo idealistisch bent en dat morele gevoel met je meedraagt, moet je toch volgens mij eerst even naar je hoogste gezag toe gaan. Je moet dan zeggen: zeg directeur, ik zit bij bedrijf X, ik verdien er op dit moment elke dag voor vijf man euro's, maar ik heb niet het gevoel dat het opschiet. Je moet dan vragen: waar kiezen we voor? Kiezen we voor de morele ontzorging van de rijksoverheid of zullen we maar gewoon de cashflow laten lopen? Ik denk dat het antwoord snel gegeven is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En het antwoord zou zijn?

De heer **Flipppo**: Het is jouw keuze. Je had hiermee niet bij mij moeten komen, want zo ben ik medeplichtig. Je verdient er goed geld aan, dus ga maar door. Dat zal het antwoord van de directeur zijn, uitzonderingen daargelaten.

De **voorzitter**: Dat was wat u bedoelde met: wake up.

De heer **Flipppo**: Tja.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik ga even naar de andere kant van het verhaal. Aan de ambtelijke zijde kunnen mensen er wellicht ook een belang bij hebben dat het project doorloopt. Zij verdienen hun brood er immers mee. Kent u dat verschijnsel ook, of niet?

De heer **Flipppo**: U bedoelt dat projecten langer doorlopen?

De heer **Van Meenen** (D66): Ja. U benadrukt het belang dat een leverancier erbij kan hebben om het project toch maar door te laten lopen. Ligt dat belang alleen maar aan de zijde van de leverancier, of kan ...

De heer **Flipppo**: Nee, dat belang kan zeker ook bij de opdrachtgever liggen; daarmee ben ik het helemaal eens. Dat is een goede nuancering.

De heer **Van Meenen** (D66): Kent u zulke situaties?

De heer **Flipppo**: Projecten kunnen natuurlijk een heel grote politieke dimensie hebben. Het kan daarbij duidelijk zijn dat het moet. Soms gaat het dan met vallen en opstaan door, maar de overtuiging is dan dat het project door moet gaan. Ik vind dat trouwens niet erg, op voorwaarde dat beide partijen dan met elkaar hebben afgesproken dat het project langer duurt en dus meer mag kosten. Dan kies je daar bewust voor.

De heer **Van Meenen** (D66): Kan dat ook als je al denkt dat het niet gaat lukken ...

De heer **Flipppo**: Dat lijkt me niet handig.

De heer **Van Meenen** (D66): ... want dat zou op de situatie lijken waarover we het net hadden.

De heer **Flipppo**: Als je echt weet dat het niet gaat lukken ... Ik denk niet dat het partijen zijn die zien dat het niet gaat lukken. Ik denk dat het partijen zijn die zien dat het project langer duurt dan het zou kunnen duren. Als ze zelf wat strakker zouden aansturen, zou het minder lang kunnen duren.

U vraagt of ze het doen als het project echt niet gaat lukken. Nou ..., volgens mij ben je gek als je als opdrachtgever doorgaat met een project waarvan je weet dat het niet gaat lukken. Ik kan niet bedenken hoe iemand daar beter van zou kunnen worden. Of zie ik dat verkeerd? Ik moet natuurlijk niet aan u de vraag gaan stellen.

De **voorzitter**: Jawel, wij hebben daarvan twee voorbeelden gehoord. Iemand zei hier: wij waren de opdrachtnemer. Wij zijn naar de opdrachtgever toe gegaan en

hebben gezegd: luister, wij zouden er wel degelijk nog heel aardig aan kunnen verdienen door nu door te gaan met het project, maar wij vinden dat wij u, de opdrachtgever, moeten vertellen dat het echt niet gaat lukken met het project als u zo doorgaat.

De heer **Flippo**: Dat is klasse. Dat vind ik echt top. Zo hoort het!

De **voorzitter**: Vervolgens zei de opdrachtgever: kop houden; we gaan wel zo door! Daarna zei de opdrachtnemer: dan gaan we door ook, en we factureren.

De heer **Flippo**: Ik vind het in ieder geval heel goed dat een marktpartij zich zo opstelt. Daarmee brengt ze professionaliteit in, in de samenwerking met die overheid. Het zegt iets over het feit dat de marktpartij dit expliciet maakt. Het zou die partij misschien nog meer sieren als ze vervolgens toch uit het project zou stappen. Als je namelijk van tevoren zegt dat het niet gaat lukken, waarna je opdrachtgever vindt dat je niet moet zeuren en door moet gaan, nou ja, dan maak je je wel wat kwetsbaar. Maar ik vind het een compliment waard dat die marktpartij de opdrachtgever daar zo strak op stuurt. Dat vind ik echt heel goed.

De **voorzitter**: Dat geldt voor deel 1 van het gedrag.

De heer **Flippo**: Nou, oké, maar ik vind dit echt heel goed. Zo kijk ik ook naar marktpartijen. Ik verwacht van de marktpartijen waarmee wij werken dat zij mij erop wijzen als ze zien dat wij domme dingen doen, dingen verkeerd doen of dingen doen waardoor de relatie verslechtert of de doelstellingen niet kunnen worden gehaald. Aan de zijde van de overheid maken wij immers ook fouten. Zo kom je er samen beter uit. Dat vind ik alleen maar goed. Graag! Ook de overheid maakt fouten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U gaf net heel helder aan dat we niet te veel van de morele plicht van leveranciers hoeven te verwachten. Dat maakt uw stelling nog helderder dat de overheid goede ICT-kennis in huis moet hebben als zij een volwaardige partner wil zijn. Wij hebben ook besproken wat de problemen bij grote ICT-projecten bij de overheid zijn. Wat zou volgens u het belangrijkste verbeterpunt zijn, nog afgezien van uw punt dat de overheid misschien meer moet investeren in

goede ICT-kennis en goede ICT-specialisten? Waar moet volgens u onze commissie ICT-projecten mee beginnen als wij ervoor willen zorgen dat een aantal problemen wordt voorkomen?

De heer **Flippo**: Ik denk dat we alert moeten zijn op de vraagbundeling binnen de rijksoverheid. Die heeft haar mooie kanten, want daarbij gaat men uit van het principe dat het vergroten van de vraag leidt tot minder kosten. Dat kan zo werken bij in de markt uitgekristalliseerde diensten, maar aan vraagbundeling bij ICT zit toch ook een gevaarlijke kant. Als de kavels van de rijksoverheid te groot worden en de bedrijven met elkaar moeten samenwerken om er invulling aan te geven, nemen de gekapitaliseerde waarde en de doorlooptijd toe. Als een bedrijf een gunning dan niet krijgt, is dat bedrijf, anders dan in het verleden, direct een hoog percentage van de nationale markt kwijt. Ik vind dat dus een gevaarlijke ontwikkeling. We moeten volgens mij echt heel goed nadenken over de vraag of die lijn moet worden doorgezet. Nederland is een wat kleinere markt, maar we hebben toch echt behoefte aan concurrentie en het level playing field. We hebben er dus toch behoefte aan dat meerdere partijen op de markt elkaar scherp houden. Ik zou dus eigenlijk zeggen: ga niet veel verder met die schaalvergroting en de vraagbundeling bij die aanbestedingen.

Maak projecten verder kleiner dan ze in eerste opzet vaak toch zijn. Als een project kleiner is of wordt opgeknipt, kun je samen met een marktpartij tussentijds gemakkelijker ergens stoppen of op een andere manier doorgaan. Maak dus geen programma voor een compleet traject, maar probeer het op te splitsen en benoem expliciet momenten waarop je met elkaar bekijkt of de doelen worden gehaald. Dat ga je dan bekijken, omdat je je daartoe hebt verplicht aan de voorkant. Op die manier dwing je elkaar om dat nog eens te toetsen, in plaats van dat je situaties impliciet laat ontstaan. Dat laatste vormt namelijk een risico.

Dat zijn de eerste twee verbeterpunten die me zo te binnen schieten.

De **voorzitter**: Dat zijn de twee belangrijkste die u ons wilt meegeven?

De heer **Flippo**: Nou, ik denk het wel.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het fascineert mij dat u tot nog toe de enige gehoorde bent die heeft gezegd dat hij er 30 man heeft uitgestuurd of een heel bedrijf heeft weggestuurd. Wat waren de gevolgen van dat wegsturen op het vlak van de kosten van het desbetreffende project? U zult immers daarna weer anderen nodig hebben gehad om het project voort te zetten?

De heer **Flippo**: Om te beginnen moet ik zeggen dat ik wil voorkomen dat dit overkomt als stoerdoenerij. Het is geen stoerdoenerij want je bent helemaal niet blij als je 30 man wegstuurt. Ik wil voorkomen dat er een verkeerde indruk wordt gewekt. Zoiets doe je omdat je het gevoel hebt dat er, als het zo doorgaat, een situatie ontstaat die je gewoon niet moet willen. Je moet ook het signaal afgeven dat jij wel de opdrachtgever bent; laten we eerlijk zijn. Ik wil natuurlijk ook niet zeggen dat zoiets elke dag gebeurt.

Ik kom op de kosten, waar u naar vroeg. In dit geval ben ik daar heel eerlijk over.

De **voorzitter**: U zegt: in dit geval ben ik heel eerlijk. Ik hoop dat u in alle gevallen heel eerlijk bent.

De heer **Flippo**: Ja, ja, ik ben altijd eerlijk. Dat wordt me niet altijd in dank afgenomen, maar het scheelt een hoop tijd.

In dit geval was het zo dat deze mensen bezig waren om dingen te doen in een verkeerde fase van het project. Zij deden dingen terwijl ik en andere mensen dachten: hoe kun je in hemelsnaam daar nu al mee bezig zijn terwijl de rest van het project nog niet klaar is? Het project was nog niet in een fase waardoor er input kon worden gegeven aan de dingen die werden gedaan. Deze mensen waren hiermee dus te vroeg bezig. In dit geval ging het om het schrijven van instructies, het beschrijven van opleidingen et cetera. Die mensen zijn toen vertrokken. We hebben waarschijnlijk na een halfjaar of een jaar, toen we daaraan toe waren, daarvoor nog vijf of zes man ingehuurd. Of, als het kan, moet je daaraan toch meer zelf doen. Je moet dus toch alert zijn als het gaat om integratoren, want zo noemen ze zich vaak. Zij zijn in feite een soort tussenpartij tussen de opdrachtgever en een aannemer. Je ziet daarbij soms een marktpartij optreden die een verbinding legt tussen wat ik als opdrachtgever wil en de marktpartij die het voor mij moet uitvoeren. Dat is een constructie die regelmatig voorkomt. Ik vind het over het algemeen geen gelukkige

constructies, want er is gewoon geen enkele marktpartij die de hersens van de opdrachtgever kan vertegenwoordigen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik zeg niet dat het stoer is om er mensen uit te sturen.

De heer **Flippo**: Nee.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het gaat mij om het volgende. Ik kan mij voorstellen dat mensen eruit sturen leidt tot extra kosten.

De heer **Flippo**: In dit geval niet. In dit geval heeft het alleen maar tot minder kosten geleid. Mensen stopten met werken. De zaken waar ze mee bezig waren, heeft niemand gemist. Na een jaar heb ik in plaats van die 30 mensen misschien 6, 7 of 8 mensen ingezet die een jaar later dat werk moesten doen. Dat waren vaak ook eigen mensen. Dat is verder goed gekomen. Je kunt je wel afvragen of er in de periode ervoor niet te veel geld is uitgegeven.

De **voorzitter**: Het antwoord hebt u al gegeven, want die 30 mensen stopten met werken en niemand heeft ze gemist.

De heer **Flippo**: Dat is ook zo.

De **voorzitter**: Ja.

Dank.

Schorsing van 14.35 uur tot 15.15 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbaar gesprek van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid op 12 mei 2014 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Vastgesteld: 5 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Gerard Meijer (directeur/eigenaar KWD Resultaatmanagement en senior projectmanager voor overheid en bedrijfsleven).

Aanvang 15.15 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Ik heet u van harte welkom, mijnheer Meijer. U hebt een jaartje of 25 ervaring in het opzetten en organiseren van complexe projecten en programma's. We gaan u over een aantal dingen bevragen. Ik wil meteen maar even in het openbaar zeggen dat we een soort deal met u hebben gemaakt. De afspraak is dat we over concrete projecten waarbij u betrokken bent bij de overheid niet zullen spreken door ze met naam en toenaam te noemen. In ruil daarvoor kunt u wel zeer openhartig spreken over die gevallen in geanonimiseerde vorm, zeker daar waar we er patronen in kunnen ontdekken waar we iets aan hebben om in de toekomst het mislopen van ICT-projecten bij de overheid wellicht te voorkomen. Dat is immers uiteindelijk waarvoor we bij elkaar zitten.

Dit gesprek zal voornamelijk worden geleid door de heer Ulenbelt en mevrouw Fokke. De andere leden van de commissie, de heer Van Meenen en mevrouw Bruins Slot, doen ook mee. Er kijken mensen thuis mee, dus we gaan proberen om de raarste Engelse termen te vermijden of, als ze worden gebruikt, in elk geval even toe te lichten.

Ik wil eerst even twee vraagjes aan u stellen om eens te kijken wat voor vlees we in de kuip hebben. Ik heb begrepen dat u ook lesgeeft, aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en de Open Universiteit. U bent ook veel betrokken bij overheidsprojecten. Daar gaan we straks over praten. Speelt er bij u nu ook een fikse factor professionele ergernis mee over wat er vaak fout gaat in die projecten bij de overheid? Is dat een van de redenen waarom u hier zit en waarom u ook vaak publiceert?

De heer **Meijer**: Dat is correct. Er zit inderdaad een behoorlijke professionele ergernis. Als ik terugkijk op mijn carrière -- ik loop vanaf 1983 mee in projecten -- zie ik eigenlijk dat in al die tijd steeds dezelfde fouten worden gemaakt. Als je die hele periode door de oogharen bekijkt, zie je dat er verschillende periodes zijn waarin steeds weer andere aanpakken zijn gekomen. De laatste tijd gaat het over certificeren. Verder komt de opdrachtgever wat meer op het netvlies te staan. Als je echter jarenlang terugkijkt, zie je gewoon dat er heel veel dingen in de basics van projectmanagement nog steeds fout lopen. Daar zit inderdaad een behoorlijke professionele ergernis. Eigenlijk is alles al opgeschreven wat er fout gaat -- dat kunnen we allemaal lezen -- maar toch gaat het nog steeds fout.

De **voorzitter**: Hoe komt dat volgens u? Waarom leren we niet?

De heer **Meijer**: Wat betreft leren, zie ik in de ICT in algemene zin een punt van houding en gedrag. In welk vakgebied je ook zit, iedereen zit altijd te leren. Je kunt ook gewoon de procedures volgen. Met name bij de overheid is dat een punt. Daar kan ik straks nog even op terugkomen. Wat betreft leren en kwaliteit, zou u eens moeten kijken hoeveel mensen die in projecten zitten werkelijk in zichzelf investeren en doorlopend aan het leren zijn. Ik denk dat dat heel beperkt is. We vinden de kwaliteit van de ICT-medewerkers over het algemeen vrij laag. Als je een zeer groot project wilt draaien, heb je daar gewoon topspelers voor nodig en die toppers ontbreken. Op het gemiddelde projectmedewerkerniveau zien we dat er veel mensen zijn die allerlei exotische opleidingen hebben gehad en omgeschoold zijn naar de ICT. Programmeren is een kunstje en een systeem bouwen is een vak, zeg ik altijd.

De **voorzitter**: Daar komen we vast nog verder over te spreken. U hebt het bedrijf KWD opgericht. Waarom? En waar staan die letters voor?

De heer **Meijer**: Ik heb zelf jarenlang bij dienstverleners rondgelopen en ook bij een hardwareleverancier. Eind jaren tachtig ben ik in het projectmanagement gerold. Ik kom altijd in projecten terecht die al een verleden hadden, om het netjes te formuleren.

De **voorzitter**: Doe het eens wat minder netjes.

De heer **Meijer**: Die hadden een historie van ontsporing. Ze liepen uit geld, uit budget, en zaten vast. Ik heb dus veel van dat soort projecten gedaan. Ik dacht in 1997: ik kan hiermee doorgaan, maar laat ik nu eens iets oprichten waar ik gewoon trots op kan zijn; we gaan het vak projectmanagement gewoon op de kaart zetten. Ik heb dus in 1998 KWD opgericht, samen met iemand anders, mijn partner Arjan Jonker. Vanaf dat moment zijn we ons voor de volle 100% vanuit een stuk passie gaan richten op projectmanagement, met name voor projecten waar een stevige ICT-component in zit. Op dit moment is KWD pak 'm beet 40 man groot.

De **voorzitter**: Wat is dat, KWD?

De heer **Meijer**: We hebben natuurlijk lang nagedacht over de naam. Eigenlijk is die heel eenvoudig: het staat voor "Kunnen, Willen, Durven". Daarmee proberen we ook de mentaliteit die we verwachten van de projectmanagers kenbaar te maken. Dat zijn met name de W van willen, een behoorlijke drive hebben, en de D van durven, datgene aan de dag leggen wat nodig is in bepaalde situaties.

De **voorzitter**: Die K lukt nog wel bij de overheid, maar zijn de W en de D er wat minder bij de mensen die in huis zitten en die de overheid zelf aan de ICT-projecten zet?

De heer **Meijer**: Dé overheid is natuurlijk een heel groot begrip en dé mensen ook. We merken wel dat met name bij de overheid, waar projecten een behoorlijke uitstraling hebben naar de maatschappij, toch heel veel mensen rondlopen die een

bepaalde mate van voorzichtigheid in zich hebben. Dat is met name het geval aan de bestuurlijke kant. Er worden dan weer partijen ingehuurd die ze adviseren, allerlei goeroes en consultants, om maar de zekerheid te hebben dat inderdaad de goede dingen worden gedaan. Die voorzichtigheid zien we heel vaak, dat klopt.

De **voorzitter**: Ook daar gaan we het vast nog over hebben. Ik geef nu het woord aan de heer Ulenbelt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij willen graag inzicht krijgen in de onderdelen van, de organisatie van en de verantwoordelijkheden binnen projecten die de overheid met heel veel ICT uitvoert. Laat ik beginnen met een open vraag: welke ondoelmatigheden treft u zoal aan in programma's en projecten?

De heer **Meijer**: Er zijn nogal wat ondoelmatigheden. Als we het traject van wetgeving tot en met werkende processen, systemen en oplossingen beschouwen, zie ik daar altijd een tweedeling in. Het eerste stuk is van wetgeving, de politiek, tot het besluit dat er iets gerealiseerd gaat worden. Dat is een apart traject. Daarin hebben we nogal eens te maken met een bepaalde scoringsdrift vanuit de politiek en soms met compromissen die leiden tot complexe oplossingen. Soms zijn de besluiten ook moeilijk te volgen als we eenmaal in projecten zitten, want dat eerste stuk loopt nog weleens door. Dat stopt niet gelijk als we een project gaan doen. Dan vinden er nog steeds wijzigingen plaats in de aansturing rondom de scope en dergelijke.

In het tweede stuk zie je dat heel veel tijd wordt besteed aan voorbereiding. De aanbestedingsprocedure is er ook niet makkelijker op geworden. Er wordt heel veel formeel afgekaart, want anders krijg je weer procedures. Dat betekent dat de voorbereidingstijd zeer lang is. Als de voorbereiding lang duurt en er toch een einddatum is vastgesteld, is er voor het realisatiestuk niet zo veel tijd meer over. Er zijn partijen die daar onderzoek naar hebben gedaan. Ik kan een simpel voorbeeld geven uit mijn eigen praktijk. We hebben een keer iets moeten bouwen, de kern van een heel groot systeem. Dat kostte ongeveer 50 fte in vijfenhalve maand. Als je zo'n zelfde hoeveelheid functionaliteit zou bouwen in ruim acht maanden, heb je ongeveer 10 man nodig. Als aan de voorkant heel veel tijd wordt verspild en er aan de

achterkant een eindstreep staat, gaan de kosten exponentieel stijgen. Dat is ook een ondoelmatigheid die we heel sterk zien.

De heer **Ulenbelt** (SP): Laat ik beginnen met de eerste ondoelmatigheid die u noemt, namelijk het hele wetgevingsverhaal. Er worden bij allerlei wetten uitvoeringstoetsen gedaan. Zou het helpen om een ICT-toets uit te voeren?

De heer **Meijer**: Ik denk dat het zeker helpt als aan de voorkant vanuit verschillende disciplines wordt gekeken of iets haalbaar is. Ik bedoel dan niet alleen vanuit de voorkant van een uitvoeringsorganisatie, maar vanuit alle partijen die in het hele project betrokken zijn. Ik zal een voorbeeld geven. Wat we vaak aantreffen bij de rijksoverheid -- dat zie je overigens ook bij het bedrijfsleven -- is dat zodra iets in een grote omgeving zit, het een project wordt genoemd. Dat is trouwens ook een interessante vraag voor de commissie: wat verstaan we eigenlijk onder een project? We zien vaak dat er een soort estafettemodel -- zo noemen we dat altijd -- ontstaat van de voorkant tot de achterkant. We hebben aan de voorkant de wetgever, die iets doorgeeft aan de uitvoeringsorganisatie. Daar zit zo'n voorportaal dat ermee instemt of niet. Vervolgens gaat het door naar een "information management"-afdeling, die het weer doorgeeft aan het voorportaal van de IT-club of de leverancier. Zo gaat het naar de achterkant. In dat estafettemodel is geen nee een ja. Als het doorgaat naar de achterkant, is de eerste ervan af. Dat betekent heel vaak dat de problemen zich pas openbaren aan de achterkant, tijdens de realisatie, terwijl de oorzaak van de problematiek heel sterk aan de voorkant zit. Dan zijn er wat minder mogelijkheden om daar nog in te manoeuvreren.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als je in een estafettewedstrijd het stokje laat vallen, ben je uitgeschakeld. Moeten we dat dan invoeren?

De heer **Meijer**: De vraag is wie verantwoordelijk is voor die estafette.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat lijken mij de mensen die 'm lopen.

De heer **Meijer**: Ik denk dat iedereen prima verantwoordelijk is voor zijn eigen stuk. De vraag is of de optelsom van de delen wel leidt tot een geheel. We zien heel vaak

bij zo'n estafette in een project dat het zodra we in een realisatietraject zitten meer als een project wordt bestuurd. Daarvoor zit een bepaalde vaagheid in rollen. Op papier kan het allemaal helder zijn, maar in de werkelijkheid zien we heel vaak dat niet helder is wie precies waarvan is. Als we projecten doorlichten, vragen we weleens wie de opdrachtgever is. U wilt niet weten wat voor verschillende antwoorden we krijgen.

De **voorzitter**: Dat wil ik nu juist wel weten.

De heer **Meijer**: Heel veel verschillende antwoorden. Heel vaak merken we ook -- daar is de overheid niet anders in dan grote bedrijven, want ook daar zien we het -- dat wordt verwezen naar afdelingen. Dan is dat een afdeling I-en-huppeldepup. De vraag is dan wie er dan operationeel stuurt van de voorkant tot de achterkant. Wie neemt aan de achterkant het besluit dat er minder ICT en minder kilo's software moeten worden gemaakt ten koste van misschien een paar handmatige handelingen of wat minder uitzonderingen? Je ziet dat dit soort besluitvorming eigenlijk zeer zelden plaatsvindt. Ik zie twee modi operandi. Het geheel functioneert al lange tijd. Men is met zijn allen vanaf een startmoment begonnen en iedereen is nog in harmonie met elkaar bezig. De procedure is dan vaak leidend. Zodra er brand uitbreekt en men heel hard op een muur af gaat, is de besluitvorming ineens wel heel slagvaardig. Dan hebben we het ineens wel over risico's, uitstraling naar de burger en dat soort dingen. Dan blijkt het ineens wel te kunnen. Met name in die brandsituaties kan er ineens wel heel veel bij de overheid, is mijn ervaring.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik hoorde u aan het begin zeggen dat de politiek ook een rol speelt. Stel dat de Kamer een motie indient en de minister denkt dat het geen haalbare kaart is. Vindt u dat men dan eerder in het traject eerlijk moet zijn tegen elkaar en tegen elkaar moet zeggen dat het niet haalbaar is?

De heer **Meijer**: Natuurlijk, dat staat buiten kijf. Als iets niet haalbaar is, moet je elkaar niet voor de gek houden, toch?

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Er zijn verschillende actoren. We komen nog terug op hoe dat op het ministerie werkt. Mag ik concluderen dat we elkaar af en toe voor de gek houden?

De heer **Meijer**: Dat denk ik wel, ja.

De **voorzitter**: Ik geef u hier ontheffing, mijnheer Meijer. Als het gaat om wat er in de Tweede Kamer verkeerd gaat, mag u wat mij betreft wel man en paard noemen.

De heer **Meijer**: Ik heb die man en dat paard niet bij de hand. Ik kan een simpel voorbeeld geven. Ik zat een keer in de auto en toen hoorde ik op de radio iets over problemen bij een of ander ministerie. In dat gesprek werd vervolgens een compensatie afgekondigd, namelijk dat er een of andere maatregel werd genomen die per 1 januari 2008 geïmplementeerd zou worden. Degene die verantwoordelijk was voor dat hele realisatieteam was ik. Ik kan u vertellen dat ik niet geraadpleegd was. Waar het dan fout gaat, weet ik niet, maar ik was niet geraadpleegd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dan lopen die projecten helemaal mis. Dan hebben ze een puinruimer nodig of een brandweerman, en dat bent u. Waarom lukt het u dan vervolgens wel om het weer op de rails te krijgen? Of lukt dat dan ook eigenlijk niet? Had het niet eerder bedacht kunnen worden?

De heer **Meijer**: Natuurlijk kan het eerder bedacht worden. Ik denk dat het belangrijk is om bij de aanvang van een project goed na te denken over hoe je het optuigt. Een project van miljoenen euro's vergt gewoon topspelers en niet het inzetten van beschikbare mensen. Ik heb voorbeelden, maar die zal ik niet geven. Ik heb in de praktijk gezien dat er projectmanagers zijn die een project laten mislukken en die vervolgens doorgaan naar het volgende. Dat laten zij ook mislukken en dan gaan zij door naar het derde. Dat gebeurt bij de overheid -- ik heb dat één keer gezien -- en dat gaat niet over maar een paar miljoen euro.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hebben we dan geen topspelers? Hebben we alleen maar beschikbare mensen? Is dat in uw optiek het begin van het probleem?

De heer **Meijer**: Als ik het in het kader van het starten van een project over topspelers heb, heb ik het over opdrachtgevers, architecten en ook projectmanagers. Bij de overheid zit zeker een aantal topspelers. Het vervelende is dat die heel vaak worden ingezet om brandjes te blussen en vaak niet worden betrokken aan de voorkant. Er zitten zeker wel goede spelers bij de overheid, maar het aantal is mager en ze worden vaak juist ingezet als er al problemen zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): De overheid haalt er vervolgens vaak externe mensen bij. Hoe is volgens u de relatie tussen de overheid als opdrachtgever en de leveranciers?

De heer **Meijer**: Hoe is de relatie tussen de overheid als opdrachtgever en de leveranciers? Als de vraag is wie de zeggenschap heeft op basis van de euro's, wie het opdrachtgeverschap heeft: dat is de overheid. Als de vraag is wie de meeste kennis heeft en weet hoe hij moet dealen met probleemsituaties als het ontspoorde: dat zijn de leveranciers. Als de vraag is of de overheid goed in staat is om die leveranciers aan te sturen: nee, daar heeft zij gewoon absoluut een probleem.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe zou dat probleem moeten worden opgelost?

De heer **Meijer**: Ik denk dat de overheid moet investeren in de kwaliteit van mensen. De leveranciers moeten worden aangestuurd. Software is niet iets wat je kunt vastpakken en wat je heel duidelijk kunt zien. Dat betekent, zeker in de snel wisselende wereld waarin we zitten, dat het lijkt alsof elke mooie oplossing het beter maakt dan de vorige. Tegenwoordig hebben we "scrummen", een Engelse term voor een bepaalde manier van systeemontwikkeling. Dat is ineens de silver bullet om projecten weer goed te doen. Dat is niet zo. Als het gaat om allerlei technische tools van leveranciers, is het moeilijk vatbaar wat die precies brengen. Dat is heel moeilijk te beoordelen, tenzij de overheid echt topspelers in huis heeft. Daar moet zij gewoon in investeren. Dat kun je ook niet uitbesteden door daarvoor weer een andere leverancier in te huren.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dat er een kennistekort bestaat bij de overheid. De kennis zit bij de leveranciers. Maken leveranciers in uw waarneming misbruik van het ontbreken van die kennis? Gebeurt dat?

De heer **Meijer**: Ja en nee. Ik vind dat ook voor de leveranciers geldt dat het gemiddelde kwaliteitsniveau van de mensen die worden ingezet, over het algemeen te laag is. Ook dat zijn vaak mensen met een andersoortige opleiding. Als er een leverancier zit met heel veel mensen, zitten er ook wel bij die topspeler zijn wat betreft dit soort trajecten. Als we het hebben over projecten van meer dan 100 miljoen euro, durf ik te zeggen dat die leveranciers zeer veel moeite hebben om die goed te realiseren, ook met de kwaliteit van de mensen die zij hebben.

De heer **Ulenbelt** (SP): De overheid zou toch eisen kunnen stellen aan welke kwaliteit aan mensen nodig is om een project uit te voeren? Doet zij dat?

De heer **Meijer**: Als ik simpelweg kijk naar de aanbestedingen die vanuit de overheid in de markt worden gezet, dan zie ik dat men dikwijls naar papiertjes vraagt, maar niet naar realisatiekracht. Ik weet niet of de overheid goed in staat is om mensen te selecteren. De vraag aan mij was net wat ik dan doe als ik op zo'n traject kom. Het eerste wat ik altijd doe, is niet meer mensen erbij halen maar juist mensen eraf halen. Ik zeg dat er een plafond is, zodat de besluitvorming op gang komt. Als je zegt dat niet alles kan en dat er iets af moet, blijkt ineens dat er wel besluiten kunnen worden genomen en dat er dingen af kunnen. Vervolgens zorg ik ervoor -- dat is een van de eerste stappen -- dat er op de goede plekken echt topspelers komen. Dat is een van de eerste dingen die ik altijd doe.

De **voorzitter**: De heer Van Meenen heeft een vraag tussendoor.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik heb een vraag over die topspelers. U zegt dat er niet veel zijn bij de overheid, maar dat ze er wel zijn. Kunt u een typering geven? Wat zijn dat voor mensen? Wat maakt hen tot topspeler?

De heer **Meijer**: Bij zoiets als het toeslagensysteem, is het knap als iemand in de beginfase iets snapt van zowel de politiek als de doelstelling, snapt hoe dat zich snel vertaalt, en ook drie niveaus diep snapt hoe dat gaat in techniek, en dat allemaal aan de voorkant heel snel bij elkaar kan brengen. Iemand die dat overzicht heeft en niet

alleen maar denkt in plaatjes van waar het naartoe moet, maar ook kan vertalen hoe dat met elkaar gerealiseerd moet worden, dat is mijn topspeler.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebben die mensen een bepaalde hoeveelheid ervaring en opleiding?

De heer **Meijer**: Absoluut.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u daar eens wat verder op ingaan? Wij moeten misschien wel namens de overheid op zoek naar dat soort topspelers. Misschien is dat wel een advies. Dan moet je wel weten waar je ze moet zoeken.

De heer **Meijer**: Het is niet zo dat er een opleiding is op een aantal terreinen, dat je dit soort mensen pakt, er een certificaatje bij doet en het geregeld is. Dat is niet zo. Het zijn mensen die heel veel ervaring hebben in dit soort trajecten.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe kun je die bij de overheid krijgen? Daar zitten ze dan immers meestal niet, denk ik.

De heer **Meijer**: Op dit moment is het een kwestie van inhuren. Als je geen last hebt van de terreur van inkoop, kun je ze soms binnenhalen. De terreur van inkoop noem ik ook even, want ook daar zit vaak een prijselement in. We zien heel vaak dat als je goede mensen wilt binnenhalen en hun uurtarief wat hoger is, het al lastig is. Als je hen echt in vaste dienst wilt hebben, moet je iets gaan doen aan het functiegebouw.

De **voorzitter**: Dat hebben we vandaag al eerder gehoord. Kunt u daar nog iets concreter over zijn? Wat is een echte topspecialist en wat zou je die moeten betalen?

De heer **Meijer**: Als ik een project heb met 100 man, is daarvan ongeveer 10% topspeler om de rest mee te trekken. Die 10 man zijn redelijk zware lui, technici, architecten en projectmanagers. Wat is "zwaar"?

De **voorzitter**: U kent de markt, ik niet.

De heer **Meijer**: Ik kan het in kilo's uitdrukken, maar ik weet ook niet wat ze op de weegschaal doen. Ik kan wel zeggen dat de inkomens bij de overheid en de salarissen die daarvoor worden betaald bij banken, verzekeraars en dat soort bedrijven een behoorlijke hap schelen.

De **voorzitter**: Wat zou de overheid iemand van topniveau moeten betalen, als u het voor het zeggen had, om ervoor te zorgen dat er elders minder geld over de balk wordt gegoid?

De heer **Meijer**: Er is niet maar één iemand van topniveau; het zijn er verschillende. Een architect zoals ik die net schetste, zal bij een werkgever waar hij nu zit zeker ver boven een ton zitten.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoge salarissen zijn natuurlijk ook geen garantie voor kwaliteit. U noemt nu banken. Daar wordt in Nederland nogal verschillend over gedacht, maar dit terzijde. Er zijn de afgelopen jaren allerlei evaluatie-instrumenten ontwikkeld om ICT-projecten in de hand te houden, zoals allerlei audits en gateway reviews. U kent ze waarschijnlijk veel beter dan wij. Hoe beoordeelt u de inzet van die middelen? Helpt dat ons vooruit?

De heer **Meijer**: Audits en dat soort instrumenten zijn op zich niet verkeerd. Het is altijd goed om een extern oog te hebben op hetgeen binnen een project gebeurt. Ik wil daarbij twee dingen opmerken. Stel dat ik een project heb, een machine die niet goed functioneert. Dan kan ik daar meer meters op zetten, maar dan functioneert die machine niet beter. Meer rapportages en meer audits veranderen de werkelijkheid niet. Die zijn binnen een bepaalde constellatie ontstaan. Ik zie dan heel vaak dat de opvolging van dat soort rapporten niet dat meebrengt wat je zou willen. De vragen die we vaak op ons afkrijgen van dat soort partijen, zijn vaak van zo'n diepgang dat je er gewoon antwoord op kunt geven. Factfinding is vaak wel prima, maar daar is vrij eenvoudig een antwoord op te geven. De vraag is of dat daadwerkelijk de essentie van de problematiek raakt. Het heeft vaak iets weg van: ik ben automonteur, ik zit met mijn handen in de smeer en heb gereedschap vast, en iemand die nooit heeft gesleuteld gaat mij vertellen hoe ik aan die auto moet sleutelen. Veel auditors hebben ook een heel andere achtergrond. We maken heel vaak mee dat als we

worden bevraagd, we tot een bepaalde diepgang kunnen gaan. Als je antwoord geeft op de vragen, is het de vraag of je de kern hebt geraakt.

De heer **Ulenbelt** (SP): De overheid heeft daar zelfs stichtingen, bedrijven en instellingen voor. Particulieren hebben die ook opgericht. Daar zit dus niet de oplossing? U bent nogal scherp in uw kritiek op al die mensen die bij die automonteur komen kijken.

De heer **Meijer**: Wat betreft factfinding, vind ik dat dat soort partijen vaak heel mooie en goede dingen tevoorschijn halen. Zij zijn heel erg bezig met factfinding, ook in documenten en dergelijke. Over de vraag of dat mij als projectmanager een stap verder helpt, ben ik wat minder positief.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat is dan de conclusie over dat soort diensten? Wat moeten we daar dan mee?

De heer **Meijer**: Als ik een project werkelijk goed naar de eindstreep wil brengen, denk ik dat ik eerder zal gaan kijken naar hoe ik het goed bemand krijg dan ervoor probeer te zorgen dat er aan de auditkant spelers van topniveau zijn voor als ik daar een keer de thermometer in wil steken. Het is natuurlijk wel goed om een project niet helemaal vrij te laten gaan, maar om het ook regelmatig te controleren.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We hebben het net al even gehad over allerlei zaken die bij de overheid niet goed gaan. Ik wil nu even overstappen naar een ander hoofdstukje. Wanneer is een ICT-project van de overheid succesvol volgens u? Dat is misschien de andere kant van de medaille dan die waar we het net over hebben gehad.

De heer **Meijer**: Misschien is het dan goed dat u definieert wat u precies onder een project verstaat bij de overheid.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Wat verstaat u daaronder?

De heer **Meijer**: Ja, ja ...

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We kunnen inderdaad heen en weer blijven pingpongen. U hebt verschillende stukken geschreven over wat er allemaal wel en niet goed is. Hoe ziet wat u betreft een ideaal overheidsproject eruit? Dan beginnen we inderdaad gewoon bij de basis, waar u net ook begon, namelijk dat Kamerleden geen onmogelijke opdrachten geven. Hoe ziet het ministerie eruit? Hoe zit het hele proces van het projectmanagement in elkaar?

De heer **Meijer**: U vraagt mij bijna om een boekje voor te lezen op het gebied van projectmanagement.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Het mag vandaag vooral erg kort. Ik ben er vast van overtuigd dat u wel in een paar kernwoorden kunt aangeven op welke manier het een stuk beter zou lopen en we toch goede overheidsprojecten hebben.

De heer **Meijer**: Ik kan een ideaalsituatie voor zo'n soort project definiëren. Het zou heel erg goed zijn als de wetgever heel goed weet wat hij wil en daar ook enige ruimte in geeft wat betreft de uitvoering. Vervolgens moeten er aan de voorkant, dus aan de opdrachtgevende kant, mensen zijn die echt kennis van zaken hebben en die invulling kunnen geven aan een bepaalde wet die is goedgekeurd. Wat we nu in de praktijk vaak zien, is dat het een zoektocht is en dat soms tot laat in het traject dingen moeten worden aangepast. De voorbereiding moet niet te lang duren. Als de voorbereiding te lang duurt, blijft er namelijk vaak te weinig tijd over aan de achterkant om te realiseren. Ik zou dat hele stuk van de voorkant, vanaf de eerste specificatie van de requirements, tot en met de realisatie een project noemen, en niet alleen maar het bouwen van de software of iets dergelijks. Het totaal heet dan een project.

Kenmerkend voor een project is dat het een separate organisatie is, die los staat van de lijn. We doen dus ook geen projecten in de lijn. Dat is net zoiets als een rond vierkantje. Die organisatie komt naast de lijnorganisatie te staan. Het is ook belangrijk dat het in die lijnorganisatie goed is opgehangen. Als er een project ontstaat dat van substantieel belang is, van strategisch belang, zoals toeslagen bij de overheid, is het wel handig dat het hoog in de boom is opgehangen en het niet ergens drie niveaus diep in de organisatie zit. Het helpt om bij grote belangen snel besluiten te hebben. De besluitvorming moet dus ook snel. Verder gelden dan wat

mij betreft de normale basisregels van projectmanagement, die je zeker zou moeten hanteren. Dat geldt met name voor het risicomanagementgedeelte.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Het is dus vooral heel belangrijk dat iets niet al te laag in de organisatie wordt weggezet. Is dat van fundamenteel belang voor een project? Kun je stellen dat als je dat bij een project niet doet, het misschien al bij voorbaat ten dode is opgeschreven? Of zou ik zover niet mogen gaan?

De heer **Meijer**: Dan is het wat meer afhankelijk van de spelers die erin worden gezet. Ik ken projecten waarin men met een zware bemanning best in staat was om op enig ogenblik de rest van de organisatie mee te krijgen, doordat men gewoon de goede dingen deed en een soort aanbodgedreven strategie hanteerde. Dat kan. Het helpt wel als projecten, zeker als ze van een bepaalde zwaarte zijn, hoger in de organisatie worden opgehangen en vanuit hoger in de organisatie worden bestuurd, over het geheel.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waarom kunnen mensen hoger in de organisatie een probleem dat door wetgeving is veroorzaakt -- dat is uw stelling -- wel oplossen daar waar anderen het niet kunnen?

De heer **Meijer**: Dat is een goede vraag, waarom zij dat wel kunnen. Wij merken in de projecten die wij doen bij de rijksoverheid, dat in dat estafettemodel vaak, zeker wat lager in de organisatie, een bepaalde vorm van gelijkwaardigheid en consensus zit. Als de een wat doet en het doorgeeft aan de ander, ontstaat er zeker aan de voorkant niet gelijk een probleem. Dat probleem ontstaat vaak aan de achterkant, want geen nee is een ja. Er vindt eerst een stukje ontwerp plaats en dan gaan we naar de achterkant, en daar krijgen we ineens een probleem. Dan wordt het heel lastig om nog keuzes te maken. Op het niveau waar het dan zit, waarbij de een misschien een ontwerpfout heeft gemaakt en de ander de software moet bouwen, wordt het lastig om met elkaar te discussiëren.

De heer **Ulenbelt** (SP): U gaf net zelf het voorbeeld dat u in de auto zat en hoorde dat de minister of staatssecretaris -- ik denk dat het de staatssecretaris was -- een bepaalde toezegging deed.

De heer **Meijer**: Het was inderdaad de staatssecretaris.

De heer **Ulenbelt** (SP): Die toezegging moest voor 1 januari van dat jaar nog gerealiseerd worden. Ik neem aan dat u zich doodschrok. Is het nog goed gekomen of niet?

De heer **Meijer**: Die 1 januari 2008 is gehaald.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waarom schrok u dan toen de staatssecretaris dat zei?

De heer **Meijer**: Er is op een bepaald moment een hoeveelheid resources die iets in de lucht houden en iets in stand moeten houden. Als er zoiets bij komt, is de vraag of dat wel haalbaar is. Het is niet zo dat als er een vraag bij komt, je er gewoon wat geld en mensen bij stopt. Meer mensen erbij helpt vaak juist niet. Bij het realiseren van dit soort dingen horen realistische tijdpaden. Het is niet zo van: 1 januari 2008, dat doen we even.

De heer **Ulenbelt** (SP): U was verantwoordelijk voor de uitvoering van dat project. Wat zou ik gedaan hebben? Ik zou de auto aan de kant hebben gezet en gelijk boos gebeld hebben: dit kan niet! Hebt u dat gedaan?

De heer **Meijer**: Nee, want in die tijd zat ik op het traject en had ik gewoon een goede opdrachtgever, die hoog genoeg in de boom zat en dat kon afwikkelen. Dat is gewoon gebeurd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar wat is dan afwikkelen? U schrok: dat kan niet! Het is wel gelukt. Ik zit te zoeken. Was het dan een onverantwoordelijke toezegging van die staatssecretaris, van de politiek? Of maakte u zich overmatig zorgen?

De heer **Meijer**: Ik heb het voorbeeld gegeven om aan te geven dat er soms in de politiek ineens dingen worden beloofd of toegezegd, gewoon in de openbaarheid, zonder dat de haalbaarheid ervan is getoetst. Dat is mijn punt. Ik heb ook andere voorbeelden, ook met betrekking tot wetgeving. Ik kan er eentje voorlezen, want ik

heb er toevallig eentje meegenomen. Er wordt dan wetgeving gemaakt die erg complex is, waarbij in de uitvoering, in de realisatie van het softwaresysteem, enorm veel werk wordt verzet, terwijl de vraag is of het niet eenvoudiger zou kunnen. Er zijn dan mensen die zeggen dat het eenvoudiger zou kunnen. Het moment waarop het ter sprake komt, is dan echter te laat. Dan zijn er onwrikbare standpunten ingenomen. Dat is lastig.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik ben wel benieuwd naar het voorbeeld.

De heer **Meijer**: Ja, maar ik heb daar een afspraak over.

De **voorzitter**: Maar u had het bij u. Kunt u het geanonimiseerd vertellen of werkt dat niet?

De heer **Meijer**: Dat werkt niet.

De **voorzitter**: Oké, dan doen we het niet. Dan gaat de heer Ulenbelt verder.

De heer **Ulenbelt** (SP): We moeten toch naar de kennis bij de overheid. U zei dat er niet wordt geleerd of te weinig wordt geleerd en dat we topspelers nodig hebben, die het al wel geleerd hebben. Hoe krijgen we dat nu bij de overheid aan de gang, als dat de oplossing voor het probleem zou zijn?

De heer **Meijer**: Dat begint met een heel sterke wil om dat te willen hebben. Ik ken verschillende rijksoverheden en overal is wel wat op papier. Als je kijkt of er iets is rondom projectmanagement en of je dat vak kunt verbeteren, zie je dat er op papier vaak best iets is bedacht. De vraag is wat er in de werkelijkheid gebeurt. Hoeveel van dit soort ervaringen van projecten worden met elkaar gedeeld, en dan zodanig gedeeld dat het volgende er iets mee kan? We zien dat dit heel beperkt is. Het kweken van dit soort mensen is op zich niet zo makkelijk, maar ook niet onmogelijk. Dat betekent dat je dit soort mensen gewoon inderdaad op dit soort projecten moet zetten, in een soort meester-gezelconstructie of zo. Er zijn voldoende mogelijkheden om dat voor elkaar te krijgen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Kan ik dan de conclusie trekken dat de overheid inderdaad te weinig wil leren? Er komt een project, we leren er eigenlijk niets van, we gaan het volgende project in en we maken wellicht dezelfde fout.

De heer **Meijer**: Ik denk dat de overheid op zich best wil leren, maar dé overheid is weer zo'n ruim begrip. We hebben de rapporten van de Algemene Rekenkamer van 2007 en 2008. Vervolgens zijn we in 2012. De vraag is wat daarvan terecht is gekomen. Wordt de werkelijke problematiek geadresseerd? Wij lichten vaak projecten door en dan zien wij vaak dat basics echt niet op orde zijn. Dat komt ook voor in het bedrijfsleven. Ik zie dat er lieden zijn die praten over planning, waarbij de één er een A4'tje onder verstaat met stroken als een soort optelsom van beloftes van onderdelen van de estafette, een ander het heeft over een planning als een datum en weer een ander het heeft over iets wat echt degelijk is, met een resourceplanning. Dan praten ze allemaal met elkaar, maar geen van allen weet wat nu werkelijk het totale stuk is.

Dat zijn gewoon basics, risicomanagement. We zien vaak, zeker als de branden er zijn, dat de risico's enorm zijn opgelopen. We hebben met zijn allen zorgen. Waarom sturen we er niet op? Dat zijn dingen die ik dan gewoon niet begrijp. We gaan pas sturen als het eigenlijk al te laat is, terwijl het bij risicovolle projecten juist heel erg goed is om op risico's te sturen. De volgende vraag is dan hoe we de risico's boven water krijgen. Daar zijn ook voldoende boeken over geschreven. Vaak zien we dat het eenmalige adrenalinestoten zijn van projectrapportages van de projectmanager. Dat geeft een vertekend beeld. Daar hebben we ook onderzoek naar gedaan in het verleden, samen met Fred Heemstra. Die heeft als prof onderzoek gedaan naar risicomanagement. En wat blijkt? De boekhouder ziet altijd risico's in de boekhouding, de techneut ziet risico's in de techniek en de controleurs zien de risico's in de mate waarin gecontroleerd moet worden. De kunst is om de risico's uit een groot project te krijgen, op basis van de signalen van de werkvloer. Op de werkvloer weet men vaak allang dat een project niet goed zit. Die risico's moeten boven water komen en daar moet je als projectmanager iets mee. Een van de eerste dingen die ik altijd doe, is ervoor zorgen dat het risicomanagement echt op orde is en dat signalen van de werkvloer worden afgewikkeld. Sommige dingen die ik als risico zie, zien zij niet als risico. Ik ben een manager, dus ik zie risico's op andere punten dan zij. In heel veel projecten wordt dit soort dingen gewoon met voeten getreden.

De heer **Ulenbelt** (SP): De overheid is, onder andere in reactie op kritiek van de Algemene Rekenkamer, begonnen met de CIO's (chief information officers), de bazen van de computers. Dat was toch bedoeld om het allemaal beter te maken? Wat vindt u van dat stelsel? Functioneert dat? Pikt dat de signalen op om het beter te maken? Wordt daardoor geleerd?

De heer **Meijer**: Ik ken het stelsel niet. Ik ken wel de functie van CIO en die zie ik hier en daar ook. Die staat wat verder af van de concrete projectuitvoering. De CIO als functie is niet verkeerd. Kaderstellend is die ook niet verkeerd. De vraag is echter wat er nu werkelijk gebeurt in de projectuitvoering. Daar zie ik van de CIO wat minder.

De heer **Ulenbelt** (SP): Houdt deze man of vrouw zich daar helemaal niet mee bezig? Zou die dat wel moeten doen?

De heer **Meijer**: Ik weet niet hoe dat is afgesproken. Er zijn verschillende soorten CIO's in Nederland, ook in het bedrijfsleven. Sommigen zijn kaderstellend en zijn baas van de IT-club. De CIO is overall zowel van information management en IT als kaderstellend. Dat wisselt. Ik weet niet precies wat is afgesproken in dit geval.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als u bij overheidsorganisaties komt en u puin moet ruimen of branden moet blussen, komt u dan die CIO nooit tegen?

De heer **Meijer**: Jawel, soms. Die kom ik soms tegen. Soms vervult hij ook een goede rol.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wanneer vervult die wel een goede rol en wanneer niet?

De heer **Meijer**: Dat varieert per persoon. Sommige personen zijn heel daadkrachtig en soms zitten ze ook niet in die lijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hangt het ook af van hun opleidingsniveau?

De heer **Meijer**: Ik heb hun cv's nooit bekeken, dus dat kan ik niet zo zeggen.

De **voorzitter**: Zou het in zijn algemeenheid goed zijn als er een verbinding was tussen het project dat u moet redden en zo'n CIO, hoe die verbindinglijn dan ook zou lopen, rechtstreeks of niet? Zou het goed zijn als hij in elk geval weet waar men mee bezig is en wat er eigenlijk gebeurt bij hem in huis?

De heer **Meijer**: Dat is net wat er van die CIO wordt verwacht. Als ergens een project in zwaar weer is, is het belangrijk dat er iemand is die het besluit kan nemen om iets van de kar af te gooien, om iets te doen met mensen of om prioriteiten te stellen in de organisatie om ervoor te zorgen dat het echt als een project wordt benaderd. Dat helpt veel meer. Als dat de CIO is, is dat prima. Dat heb ik ook een keer meegemaakt. Als dat niet de CIO is maar iemand anders die voldoende hoog in de organisatie zit, dan is dat ook goed.

De **voorzitter**: Als er maar iemand is voor u, vanuit zo'n project redenerend, die beslissingen neemt. Dat is waar het u om gaat.

De heer **Meijer**: Absoluut. Dat klopt.

De **voorzitter**: Ik zie dat mevrouw Bruins Slot een vraag heeft.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil nog even terugkomen op het risicomanagement. U zei zonet dat het risicomanagement onvoldoende aandacht krijgt in de overheidsorganisatie. U bent veel bij de overheid binnen geweest op momenten dat het niet goed was gegaan. Bent u ook weleens tegengekomen dat er wel goed risicomanagement was, maar dat men niets met die risico's deed en er dus niet op handelde?

De heer **Meijer**: Een echt goed opgezet risicomanagement heb ik nog niet vaak gezien. Een heel andere vraag is wat er met rapportages wordt gedaan. Ik heb weleens in een traject gezeten waarbij ik mijn rapportage steeds magerder heb gemaakt, tot "ik lig op planning". Zelfs toen kreeg ik nog geen vraag. Dat gebeurt. De vraag is wie er wat met planningen doet. Ik kan ook een ander voorbeeld geven. Ik

heb weleens een begroting afgegeven voor een behoorlijk bedrag; ik praat niet over een paar miljoen. Als dat binnen de verwachting ligt, is men tevree en als het eroverheen zit, dan wordt men ineens onrustig en gaan we in details. Wie zegt dat, als ik te laag had gezeten, het wel degelijk was opgebouwd?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dat u soms bij wijze van proef een rapportage steeds magerder maakte om te kijken of er daadwerkelijk sprake was van sturing?

De heer **Meijer**: Ja. Nou ja, ik weet het niet. Ik heb er gewoon in gezet: ik lig op planning. En ik lag ook op planning. De vraag is of ik een keer daarop gechallenged word of dat men alles wat ik opschrijf een-op-een gelooft. De ervaring leert dat de projectmanagers die wat jonger zijn de stoplichten niet snel op rood zetten. Dat gebeurt pas op het moment dat men al bijna tegen de muur is geknald. Als je alleen op stoplichtjes vertrouwt, ben je ook niet goed bezig.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat is de achterliggende oorzaak van het feit dat daar weinig op wordt gestuurd?

De heer **Meijer**: Deels houding en gedrag, denk ik. Het echt willen dat iets goed naar de eindstreep komt, kost heel veel energie en die energie moet ook gewoon aan de dag gelegd worden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ziet u daarin verschillen tussen het bedrijfsleven en de overheid?

De heer **Meijer**: Hét bedrijfsleven is ook een heel breed begrip. Ik heb voor mezelf de projecten die we als KWD doen op een rijtje gezet. 45% van de projecten die wij doen, hebben een historie als: zat in de problemen. Daar zit ook een behoorlijk aantal bij van het bedrijfsleven. Ook daar zien we dingen die niet helemaal goed lopen. Er is wel een verschil met de overheid. Ik sprak een tijdje geleden met iemand over de vraag hoelang het geleden was dat hij een audit had gehad. De audits, de goeroes en de partijen met een grote naam worden vaker ingezet bij de overheid dan in het bedrijfsleven. Als er een keer een vraag is, zie je dat het bedrijfsleven zich zelf

sterk gaat verdiepen in de materie. Bij de overheid zien we zekerstelling door grote namen en ik kan u vertellen dat die er ook vaak naast zitten.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dat is toch wel een ernstige conclusie. Als er wordt ingehuurd, zijn het grote namen en die zitten er dan gewoon naast.

De heer **Meijer**: Dat is ook ernstig.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We willen vooral lessen trekken voor de toekomst.

De heer **Meijer**: Dan kom ik toch weer terug op een eerder punt. Als de overheid -- het maakt eigenlijk niet uit of het een bedrijf is of de overheid -- goed wil beoordelen wat er precies gebeurt, moet zij dat beoordelingsvermogen zelf aan boord hebben. Als je het niet aan boord hebt, moet je ook niet klagen. Dan heb je het namelijk ingehuurd en dan krijg je een rapport. Zo simpel is het. Ik heb meegemaakt dat een van die grote namen een project had bekeken en als een bureau-exercitie had aangegeven wat dat project zou mogen kosten. Vervolgens hebben wij de ICT-realisa tie overgenomen en gekeken wat er werkelijk nodig was. In een project dat in de problemen zit, heb je niet gelijk de planning op orde. Dat kost een tijdje. Dan kijk je werkelijk wat je nu precies moet maken en wat je daarvoor nodig hebt, en dat sme er je dan in de tijd uit. Het is een hell of a job om voor teams van 50 of 100 man een goede planning te maken. Vaak zien we in de praktijk trouwens dat naarmate het project groter wordt, er een soort rechtvaardiging is om wat meer op high level te plannen, terwijl het juist meer in detail moet.

Tussen wat wij hadden gecalculeerd en wat was afgegeven, zat een verschil. Dan is het interessant om te weten waar die verschillen dan in zitten. We hebben gezien dat in het rapport bepaalde stukken gewoon op nul uren stonden, want die waren gereed. Mijn stelling is dat als het gereed is, het dus in productie is. Nee, het was niet in productie maar wel gereed. Dan ben ik de weg kwijt. Ik moet het nog testen en ik moet het nog deployen. Het kan zijn dat het niet verbindt met andere stukken software en er nog fouten inzitten. Dit soort banale fouten is er redelijk snel uit te halen en dat maken we heel vaak mee.

De **voorzitter**: Grote gerenommeerde door de overheid ingehuurde derde partijen?

De heer **Meijer**: Ja, dat klopt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij krijgen als Kamerleden vaak van dat soort rapporten als er ergens een probleem is bij de overheid.

De heer **Meijer**: Ik weet het.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe moeten we dan voortaan aankijken tegen deze rapporten, als zij er, zoals u zegt, vaak naast zitten?

De heer **Meijer**: Ik zou daar met een gezonde dosis wantrouwen naar kijken en ervoor zorgen dat er wat kennis wordt gemobiliseerd om dat soort dingen te kunnen beoordelen of, misschien beter nog, om zelf die projecten te beoordelen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dus dat wij als Kamerleden niet op voorhand moeten vertrouwen op de rapporten van de grotere namen en dat wij zelf alsnog in het geweer moeten komen om ze te controleren?

De heer **Meijer**: Ik weet niet of u als Kamerleden dat moet doen. Het enige wat ik zeg, is dat in de rapporten die ik heb gezien in projecten men er flink naast zat en dat dit ook vrij makkelijk aan te tonen was.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zijn dat ook rapporten die aan de Tweede Kamer zijn gestuurd, voor zover u weet?

De heer **Meijer**: In het geval waar ik het net over had, is letterlijk de naam van het bureau gebruikt in de stukken die aan de Tweede Kamer zijn gestuurd.

De **voorzitter**: U zei in een bijzin dat het banale fouten bevatte.

De heer **Meijer**: Ja.

De **voorzitter**: Het is goed om dat nog even te herhalen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Jammer dat u geen voorbeelden wilt noemen, want ik denk dat ik het weet. Maar goed.

De **voorzitter**: Daar hebben we een afspraak over gemaakt en die is niet zomaar gemaakt. Die is gemaakt op grond van zogeheten -- met excuses voor het woord -- disclosureovereenkomsten.

De heer **Meijer**: Het zijn non-disclosureovereenkomsten.

De **voorzitter**: Non-disclosureovereenkomsten. Zie je wel, dat is waarom ik het nooit in het Engels wil doen. Dat zijn geheimhoudingsverklaringen.

De heer **Meijer**: Ja, dat klopt.

De **voorzitter**: Zolang we die hebben, moeten we ons daaraan houden.

De heer **Meijer**: Ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Als zo'n rapport wordt gemaakt en daar fouten in staan, waarom wordt het dan uiteindelijk gemaakt? Komt dat de overheid dan toch goed uit?

De heer **Meijer**: Nou, dat denk ik niet. In dit geval was ook extra budget nodig. Ik denk dat het te maken heeft met vertrouwen op leveranciers: dat bureau zegt het en als zij het niet weten dan weet ik het ook niet meer. Het is een soort miskend vertrouwen in leveranciers. Ik heb het zelf ook meegemaakt in een heel groot project waar, toen ik er startte, ongeveer 150 man zat, voor een groot deel bij één leverancier. Die leverancier had echt basics van projectmanagement niet op orde. Er was geen projectadministratie en er was geen deugdelijke planning. Er was alleen een bedrijfsadministratie waarin de uren maalt een uurtarief werden ingevoerd en waar facturen uitkwamen. Dat was ongeveer de administratie van 150 man. Als ik dan in gesprek ga met mensen die daar eigenlijk voor verantwoordelijk zijn, komen er

opmerking als: ik mag toch van mijn leverancier verwachten dat ... In dat traject zat niet eens een technisch ontwerp, om maar eens wat te noemen.

De **voorzitter**: Even voor mijn goede begrip. Ik ga het toch even proberen.

Nogmaals, we houden het anoniem. U zit er en u hebt een bepaald gezag. U spreekt daar ook met enig gezag over. U neemt ook geen blad voor de mond. Het is allemaal geen ingewikkeld beleids-Perzisch, als ik u zo hoor. U zegt dus: vriend, dat moet je zo niet doen, daarom en daarom en daar om. Waarom wordt er dan niet naar u geluisterd?

De heer **Meijer**: Dit geldt niet alleen voor mij, want in mijn bedrijf zijn we met een aantal mensen die dat soort dingen doen. In de trajecten die ik zelf heb gedaan, wordt er wel degelijk naar mij geluisterd. Als de feiten op tafel te komen, is het vrij eenvoudig om die op dezelfde manier te waarderen. De vraag is hoe die feiten op tafel komen en wat die feiten zijn. Als die er zijn, zijn we het meestal eens.

De **voorzitter**: Het komt dus regelmatig voor in projecten, ook die u aanpalend ziet, dat dit soort fouten wordt gemaakt. Mevrouw Fokke sprak net al met u over informatie van grote namen die ernaar kijken. Het komt dus regelmatig voor dat er blind wordt afgegaan op wat die dan adviseren en dat er naar types zoals u op dat moment kennelijk niet wordt geluisterd?

De heer **Meijer**: Ik zit hier niet generiek, dus "blind", "altijd" en "de overheid" zijn niet mijn kreten.

De **voorzitter**: Maar het komt voor. U ziet dat.

De heer **Meijer**: Ja, het komt voor en ik zie dat.

De **voorzitter**: Je kunt dan toch de conclusie trekken dat op zijn minst in een aantal gevallen dé overheid, met excuses voor de generalisatie, geen goede tegenspraak organiseert en dat niet voor elkaar heeft?

De heer **Meijer**: Dat is ook zo.

De **voorzitter**: Dat is voor ons een belangrijke constatering. Bijvoorbeeld zoiets als de gateway review, werkt die onvoldoende daarin?

De heer **Meijer**: Dat weet ik niet. Ik ken de gateway review alleen maar van horen zeggen en van veraf.

De **voorzitter**: Hebt u daar in uw projecten nooit mee te maken gehad?

De heer **Meijer**: Nee.

De **voorzitter**: Dan stel ik u daar geen vragen meer over. De heer Van Meenen heeft nog een vraag.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik heb nog een vraag over die grote namen. Acht u het mogelijk dat het ministerie, zo zeg ik nu maar eventjes, die grote namen inschakelt omdat het daarmee veel makkelijker is om de Kamer te overtuigen?

De heer **Meijer**: Dat zou u aan de ministeries moeten vragen.

De heer **Van Meenen** (D66): Acht u het mogelijk?

De heer **Meijer**: Ja, dat acht ik zeker mogelijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u er ook aanwijzingen voor dat dit zo is, dat bewust wordt gekozen voor zo'n grote naam omdat men dan minder last heeft van de Kamer?

De heer **Meijer**: Ja, daar heb ik ook wel een ervaring mee in een concreet geval. Ik heb een keer meegemaakt dat wij in zo'n project de productiviteit moesten aantonen. Dat hebben wij gedaan. Die was behoorlijk hoog. We hebben dat gedaan met een bureau dat veel ervaring heeft met productiviteit. Wat ik net schetste met die achtenhalve maand en vijfenhalve maand, hebben we er toen ook bij gebruikt. Om dat wat hoger in de boom te krijgen en om te overtuigen, moest dat nogmaals, door

een andere partij, worden bevestigd. Dat was alweer een verhaal apart, want die partij heeft natuurlijk weer haar eigen aanpak. Uiteindelijk is het echter wel bevestigd.

De heer **Van Meenen** (D66): Was het zo'n grote naam, die andere partij?

De heer **Meijer**: Ja, dat klopt.

De heer **Van Meenen** (D66): En het argument daarvoor was, zo hoor ik u zeggen, dat het overtuigender werkt naar de Kamer.

De heer **Meijer**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké, dank u wel.

De **voorzitter**: Ik kijk even rond. Ik zie dat de heer Ulenbelt nog een vraag heeft.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij respecteren allemaal uw geheimhouding. Iedereen die wij horen, doet meer of minder een beroep op die bepalingen. Het staat zelfs in de algemene voorwaarden van de overheid bij aanbesteding van ICT-projecten: geheimhouding, boete €50.000 als je die overtreedt. Zou de ontwikkeling van de kennis binnen de overheid en binnen de ICT-sector geholpen zijn als we die geheimhouding wat meer beperken, zodat we wat meer spullen hebben om van te leren? Wat is uw visie daarop?

De heer **Meijer**: Ja, dat zou natuurlijk zeker helpen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als u die geheimhoudingsclausules niet had getekend, dan zat u hier misschien niet met een ander verhaal, maar wel met voorbeelden.

De heer **Meijer**: Los van de non-disclosure heeft de ondernemer ook een commercieel belang. De vraag is hoe je daarmee omgaat in discussies. Daar kun je het met de opdrachtgever prima over hebben. Je kunt dan zeggen: ik ga naar een hoorzitting, wat kan ik wel en niet zeggen? Dat is prima. Er zit natuurlijk altijd een bepaalde gereserveerdheid in. Misschien zou het beter zijn als u de non-disclosure

tekent, als u de zaak abstract naar boven brengt en de rest wat meer binnenskamers blijft. Dat zou ook kunnen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik vroeg mij nog iets af. Ik heb met u verschillende onderzoeken en rapporten besproken. Het leek erop dat u daar ergens een beetje liet doorklinken dat er misschien ook weleens conclusies worden getrokken die helemaal niet de juiste zijn om te trekken over de manier waarop ICT-projecten bij de overheid verlopen. Als u nu echt naar ons onderzoek kijkt, waarvan denkt u dan echt: dat moeten jullie als commissie echt meenemen in jullie rapport, dat is echt belangrijk en dat wil ik vandaag toch opgemerkt hebben?

De heer **Meijer**: Ik zei daarstraks al dat ik denk dat het heel belangrijk is dat er wordt gekeken naar de topspelers en naar mensen die de ervaring hebben om dit soort projecten te trekken. Dat geldt niet alleen voor de projectmanager, maar ook voor bijvoorbeeld architecten, sommige technische specialisten en zeker de opdrachtgever. Ik wil de opdrachtgever even toelichten. Ik heb meegemaakt dat er echt voor vele miljoenen euro's mensen als opdrachtgever zijn aangesteld. Zij doen dat een keer, wat een hell of a job is. Zij doen dat één keer. Je zou eigenlijk verwachten dat ze daarna met de ervaring die zij hebben opgedaan, doorgaan naar het volgende programma. Mijn ervaring leert dat het over het algemeen eenmalige exercities zijn. Het is dus absoluut heel belangrijk om ook het opdrachtgeverschap wat verder te ontwikkelen. Dus toppers op verschillende rollen.

Als het gaat over projecten bij de overheid, mag het wat mij betreft wat specifiekere. Er zit ook een soort kramp bij dat er niets fout mag gaan. De vraag is hoeveel projecten er fout mogen gaan en wat er eigenlijk fout mag gaan. Er zit een soort krampachtigheid in, waarbij ik als projectmanager bijna geen ruimte meer krijg om de dingen te doen die zouden moeten gebeuren. We merken dat de projectmanager verantwoordelijk is. De vraag is dan altijd wat verantwoordelijkheid is en wat je mandaat is, je bevoegdheid die niet je verantwoordelijkheid is. Als er iets aan de hand is, de rapportages worden aangetrokken, er meer audits komen en de regelgeving nog strakker wordt, wordt het keurslijf alleen maar strakker en niet beter. De vraag is welke ruimte een projectmanager krijgt om samen met een opdrachtgever dingen te doen. Dat zijn dingen die ik graag wil meegeven.

Zet het risicomanagement gewoon vooraan. Zeker bij grote trajecten gaat het niet over tijd en geld, maar over sturen op onzekerheid. Stop met begrotingen die bijna op de euro nauwkeurig zijn, terwijl je nog niet eens weet wat je aan het bouwen bent. Ga veel meer gefaseerd te werk. Werk met fasen en een raming met plus of min. Dat wordt bijna nooit geaccepteerd, want men vindt het heel lastig om om te gaan met iets wat 100 miljoen plus of min 50% kost, om maar eens iets te noemen. Vaak is dat wel de realiteit aan het begin. Dat is er ook eentje die ik wil meegeven.

De **voorzitter**: Even voor mijn goede begrip: als je hebt 100 miljoen plus 15 of min 15 ...

De heer **Meijer**: Ik zei: 50.

De **voorzitter**: Oh, 50. Heel goed. Dan wordt het maximaal 150. Terwijl als je 102 miljoen begroot en er zes jaar meerwerk overheen komt, je zo op 620 miljoen zit.

De heer **Meijer**: Dat klopt. De ervaring leert dat bijna iedereen altijd in het begin veel te positief raamt. We kennen alleen maar de goed-paden en we zijn niet bezig met de risico's. Dat betekent dat op het moment dat het fout gaat, we weer een goed-pad aan het bedenken zijn en dat het weer extra geld kost. Maar je kunt voor alle risico's en zorgen van tevoren heel scherp een risicobudget incalculeren, in plaats van te positief te calculeren.

De **voorzitter**: Ik onderbrak u. Gaat u verder. U had nog een paar suggesties.

De heer **Meijer**: Ja, de governancestructuur vind ik ook een heel belangrijke. Als een project wordt opgetuigd, maak er dan ook echt een project van en hang het dus ook zo in de organisatie. Stop met het doorgeven van dingen die bij elkaar horen. We zien heel vaak dat er ontwerpen worden gemaakt en dat het ontwerp met een opdracht naar de volgende gaat, terwijl je feitelijk de mensen erbij wilt hebben als schuivende panelen voor kennisoverdracht voor de aansturing van het project. Niet van afdeling naar afdeling, maar er werkelijk een project van maken. Dat scheelt enorm.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dat waren de suggesties die u ons nog mee wilde geven. Dit was een vraag die ik aan u stelde. We hebben nu het een en ander besproken. Is er nog een onderwerp dat u vanmiddag nog echt wilt meegeven aan de commissie?

De heer **Meijer**: Een ander punt dat ik wil meegeven, is dat ik merk dat systemen die worden gebouwd bij de overheid, vaak een optelsom zijn van vele wensen en uitzonderingen. Het is veel beter om klein te beginnen en er dingen bij te pakken dan om eerst alles te verzamelen wat je met zijn allen wilt en dan nog te komen met de uitzonderingen en soms ook nog compromissen ten aanzien van de wet. Dan wordt het al bijna een gedrocht bij aanvang. Het helpt gewoon om veel kleiner te beginnen en vervolgens te gaan opschalen. Dat werkt beter dan de complexiteit verhogen met uitzonderingen en dat soort dingen.

De **voorzitter**: Dat zou dus een paar dingen vereisen. Het vereist dat Kamerleden zelf op de hoogte zijn van wat een uitzondering die ze wensen aan te brengen, om welke reden dan ook, betekent voor de ICT, namelijk dat het duurder, ingewikkelder en later wordt, enzovoorts. Degene die hun dat zou moeten vertellen -- zo hebben we dat geregeld in dit huis -- is de minister of de staatssecretaris, maar die moet het dan ook weten. Die moet het horen vanuit zijn eigen apparaat. Zijn eigen apparaat moet dan dus zodanig georganiseerd zijn dat het hem daadwerkelijk wordt verteld, dat hem wordt gezegd: ga nu geen mooie verhalen vertellen in de Kamer, want je krijgt later het lid op de neus. Toch?

De heer **Meijer**: Ja, dat klopt. Daar ben ik het mee eens.

De **voorzitter**: Sorry voor de lange vraag. Het antwoord is helder.

De heer **Meijer**: Het is makkelijk.

De **voorzitter**: Dat was één van uw suggesties.

De heer **Meijer**: Ik wil nog een laatste suggestie geven. Er wordt weleens gezegd dat de overheid niet innovatief is, maar stop met continu grijpen naar nieuwe dingen die

dan weer de oplossing lijken te zijn. Zo hoor ik dingen als scrum en agile. Daar is niets mis mee, maar niet voor het totaal.

De **voorzitter**: Wat er nu mis is, is dat u nog even moet uitleggen wat het betekent.

De heer **Meijer**: Scrum is een bepaalde manier van systeemontwikkeling waarbij het principe is dat de opdrachtgever samen met een aantal ontwikkelaars heel kortcyclisch software direct naar productie brengt. Dat is software die meestal een bijdrage levert aan de business. Grote systemen bouw je niet met scrum. We zien ook vaak nieuwe technologie in projecten. Het is dan vaak een optelsom van een toenemend aantal risico's en we doen net of het allemaal ineens werkt. De innovativiteit en het aantal risico's op basis van nieuwe keuzes en nieuwe technologie moeten worden geminimaliseerd.

De **voorzitter**: Bent u daarmee gekomen aan uw laatste suggestie aan ons?

De heer **Meijer**: Ja.

De **voorzitter**: Ik kijk nog één keer rond. Ik stel vast dat we precies binnen de tijd dit gesprek hebben afgerond. Ik dank u zeer voor uw aanwezigheid.

Schorsing van 16.14 uur tot 17.00 uur.

**Stenografisch verslag van een openbaar gesprek van de tijdelijke commissie  
ICT-projecten bij de overheid op 12 mei 2014 in de Thorbeckezaal van de  
Tweede Kamer te Den Haag.**

Vastgesteld: 5 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer René Veldwijk (ICT-ondernemer).

Aanvang 17.00 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Mijnheer Veldwijk, ik heet u van harte welkom. Wij kennen elkaar -- de commissie kent u ook -- omdat u tot het najaar van 2013 lid was van onze klankbordgroep die heeft meegelezen en meegedacht. Als dat niet het geval zou zijn geweest, zouden we u ook wel kennen van diverse publicaties van u en interviews met u die regelmatig verschijnen. Het verhoor zal vandaag voornamelijk door de heer Van Meenen en mevrouw Bruins Slot worden afgenomen, maar de heer Ulenbelt, mevrouw Fokke en ikzelf doen natuurlijk ook een beetje mee.

Ik wil u eerst een beetje introduceren. Ik moet even vertellen dat we u geen vragen gaan stellen over het project werk.nl, dat we ook onderzoeken. U bent daarbij betrokken en u hebt een contract getekend. Dat begrijpen we. Er blijft echter nog genoeg over om met u te bespreken. U slaat vaak flink op de trom, omdat u bestaande misstanden in ICT-land bij de overheid wilt aankaarten. Waarom doet u dat eigenlijk?

De heer **Veldwijk**: Dat is meteen de moeilijkste vraag die ik me kon voorstellen. Die krijg ik als eerste.

De **voorzitter**: Dan hebt u die alvast gehad.

De heer **Veldwijk**: Het is een heel complex van redenen. Het is niet alleen ik, maar ook mijn bedrijf. Dat maakt de zaak nog een stukje complexer. Ik zal er een paar dingen uitlichten. We zien gewoon dat het overheidsdeel van onze markt de laatste tien tot vijftien jaar echt hollend achteruitgaat en dat het geen omgeving meer is waarin we ons happy voelen als bedrijf. Dan kun je besluiten om ergens anders heen te gaan. Daar waren we ook wel mee bezig, maar toen werden we in 2007 bij een totaal uit de hand gelopen project van UWV gehaald. Dat hebben we tot een goed einde gebracht. De reacties daarop waren zo heftig en extreem dat ik dacht: het is hier verschrikkelijk, het is nog veel erger mis dan ik ooit had gedacht. De rest is geschiedenis, zou je kunnen zeggen.

De **voorzitter**: Beschrijft u eens in twintig seconden wat daar dan zo vreselijk was dat u besloot dat u vaker moest gaan vertellen dat er dingen fout lopen bij de overheid?

De heer **Veldwijk**: Ook dat is best moeilijk. Je doet dat niet als IT-bedrijf. Het is echt commercieel killing, normaliter. Wat er is gebeurd, is dat er een systeem was dat was gebouwd door Capgemini voor 270 miljoen. Althans, dat was het officiële plaatje. Mevrouw Wildvank zei dat het 400 miljoen was. Dat zegt er iets over. Noem maar een bedrag, iets heel groots. Wij hebben dat in zeer korte tijd en tegen zeer lage kosten herbouwd, of gebouwd. Vervolgens merkten we dat we vooral vijanden hadden gemaakt en dat ging echt heel ver. Vanuit de top van UWV destijds -- ik hecht eraan te melden dat die mensen er allemaal niet meer zitten -- werden op een gegeven moment echt andere overheden gewaarschuwd: doe geen zaken met die jongens. Dat is toch een situatie van vechten of vluchten. Wij hebben toen gekozen voor vechten.

De **voorzitter**: U hebt in een van uw publicaties geschreven dat bij de overheid geldt: liever geldverlies dan gezichtsverlies. Licht u dat eens heel kort toe.

De heer **Veldwijk**: Ik heb de indruk dat heel veel mensen die u hebt gehoord, dit soort dingen al gezegd of onderbouwd hebben. Inderdaad, de weg van de minste weerstand in bijna alle gevallen is: gooi er maar meer geld tegenaan. Het is heel cynisch, maar als je zegt dat je voor het goede resultaat gaat dan is je houdbaarheidsdatum heel vaak niet meer zo heel lang. Ik heb ook helemaal geen moreel oordeel over wat mensen doen. Zo langzamerhand begrijp ik heel goed hoe alle actoren doen wat zij doen. Ik begrijp ze en het is logisch. Vindt u het goed als ik een voorbeeld geef?

De **voorzitter**: Ja.

De heer **Veldwijk**: De mensen die u hoort, zeggen bijna allemaal dingen waarvan ik denk dat ze waar zijn. Er zijn maar weinig dingen waar ik het niet mee eens ben. Juist dat is zo verontrustend. Overal zitten er dingen die niet lekker zijn en het is allemaal waar. Dan zit er iets dieper niet goed. Ik pak één voorbeeldje. Heel veel mensen die u hoort, praten in termen van symptomen. Professor Mulder zei op de eerste dag dat je projecten in kleinere stukjes moet opknippen. Dat is een klassieker, helemaal geen nieuw inzicht. Projecten worden vaak te groot aanbesteed. Mijn constatering is: dat zie ik helemaal niet. Je ziet juist heel vaak dat dingen in stukjes worden opgeknipt. Een van de grote problemen is dat als je dingen in stukjes opknipt, men de eerste jaren met de makkelijke dingen gaat beginnen en de moeilijke dingen op het end zet. Op basis van de adviezen die je krijgt van deze deskundige mensen kun je allemaal dingen zeggen die goed zijn, maar die veronderstellen dat de actoren werken naar een goed resultaat. Als dat niet zo is, leiden een heleboel dingen die hier worden gezegd tot precies het tegenovergestelde van wat je wilt.

De **voorzitter**: Daar gaan we het allemaal nog over hebben. Nog één ding. U bent buitengewoon kritisch, maar feiten geven mij ook in te zeggen dat u jarenlang gewoon hebt meegegeten uit de ruif.

De heer **Veldwijk**: Ja, dat klopt. Ik heb zelf in 2004 tegen mijn partners gezegd dat ik niet meer voor UWV wilde werken, na een heel vervelende ervaring. Als bedrijf verdienen we er nog heel veel aan, moet ik zeggen. Ik heb gezegd dat ik daar

persoonlijk niet meer aan zou meedoen. Op een gegeven moment werd er toen gebeld met de mededeling: het gaat fout, kun je helpen? Toen was ik toch niet zo principieel, maar daar schaam ik me niet voor.

De **voorzitter**: Dat is de vraag niet. Het is gewoon een constatering.

De heer **Veldwijk**: Nee, maar het is waar. Het probleem is natuurlijk altijd dat je een vraag krijgt, een vraag die betrekking heeft op jouw expertisegebied, en dat je die dan probeert in te vullen. Je bent niet ingehuurd om een organisatieadvies te gaan geven of te zeggen dat het management niet deugt. In normale omstandigheden doe je gewoon je werk en ga je niet ergens op de achtergrond de regie zitten voeren. Daar heb je andere mensen voor.

De **voorzitter**: Ik geef nu het woord aan de heer Van Meenen.

De heer **Van Meenen** (D66): Mijnheer Veldwijk, u publiceert het nodige. U schrijft blogs en u publiceert op uw bedrijfswebsite. U schrijft over het falen van ICT-projecten. Over het algemeen oordeelt u over zowel de overheid als ICT-leveranciers negatief. U hebt het zelfs over een "faalindustrie". Hoe komt u tot dat oordeel? Kunt u dat toelichten?

De heer **Veldwijk**: Het is inderdaad een faalindustrie. Dat doelt op het verschijnsel dat er vrij permanent wordt gefaald, overigens nog veel vaker dan je ziet. De overheid is minder transparant dan sommige van de mensen die hier zitten, zeggen. Er wordt heel erg veel gefaald en vervolgens komt iedereen daar goed vanaf. Pak het voorbeeld van het systeem van Capgemini van tweehonderdzoveel miljoen. De specificaties die daar lagen, waren gewoon waanzinnig. Die had Capgemini niet bedacht, die had UWV bedacht. Die mensen zijn niet onbekwaam, hoor. Er is helemaal niemand onbekwaam. Toen we binnenkwamen, vroegen we wat er allemaal niet nodig was. Dat was in 2007, toen 6 miljoen mensen geen toeslagen van de Belastingdienst konden krijgen. Toen hebben we alles geschrapt wat er niet nodig was en toen bleek er maar heel weinig over te blijven.

Dan ga je toch denken dat er een soort mechanisme gaande is dat iedereen altijd bezig is om dingen complexer en complexer en groter en groter te maken. Als je er

over na gaat denken, heeft iedereen daar eigenlijk belang bij. Als je dingen groter en groter en moeilijker en moeilijker gaat maken, zullen ze, zelfs als dat niet je bedoeling is, heel vaak mislukken. Dat kun je met één populistische term als "faalindustrie" aanduiden, denk ik. Ik denk dat het op zich een passende term is.

De heer **Van Meenen** (D66): Voor de helderheid: als u zegt dat iedereen er belang bij heeft, bedoelt u dus niet alleen de leveranciers?

De heer **Veldwijk**: Nee, dan bedoel ik inderdaad alle partijen. Je kunt met abstractere partijen als burgers en belastingbetalers of zo komen, maar iedereen die echt in dat systeem zit, heeft er op dat moment een belang bij.

De heer **Van Meenen** (D66): Dus ook de overheid?

De heer **Veldwijk**: Ja, dus ook de overheid.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u daar iets op doorredeneren, op waar dat belang dan zit?

De heer **Veldwijk**: Ik verzet mij tegen de beelden die geschetst worden als: goh, wat zijn die ambtenaren incompetent. Ze zijn hartstikke competent, alleen op andere gebieden. Ik verzet me ook tegen de gedachte, die nog niet is uitgesproken, dat er een of andere kwade genius zit om daar projecten te laten mislukken. Het is echt een systeemprobleem. Er zijn allerlei actoren die daar logisch handelen, waarvan dit de uitkomst is. Wat was de precieze vraag ook alweer?

De heer **Van Meenen** (D66): De vraag is of u iets meer door kunt gaan op het belang dat er aan de kant van de overheid zou zijn in die faalindustrie.

De heer **Veldwijk**: Dat verschilt heel sterk. Ik heb in mijn brief aan u twee projecten heel concreet besproken. Eén ervan was heel extreem. Dat zie je niet zo vaak. Daarom is het zo'n mooi voorbeeld. UWV moet een WIA-systeem bouwen, een systeem dat alle uitkeringssystemen moet gaan vervangen. Terwijl UWV daarmee bezig is, zegt de Kamer: als UWV dat straks gebouwd heeft, mogen de gemeenten

het gaan uitvoeren. Ik kan me herinneren dat ik het verhaal hoorde en dat we als collega's tegen elkaar zeiden: dit project gaat niet slagen. Ik denk dan persoonlijk dat je die mensen niet eens veel kunt verwijten. Ik vind dat ze logisch handelen, begrijpelijk en niet sinister.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt een aantal keer meegemaakt dat uw bedrijf werd ingeschakeld om de boel op te ruimen. U hebt net al een voorbeeld gegeven van een project dat dreigde te mislukken en dat u alsnog tot een goed einde moest brengen. Dat is u ook gelukt, bijvoorbeeld in het geval van de polisadministratie. U doet dat dan snel en tegen veel lagere kosten dan oorspronkelijk. Kunt u met ons delen hoe u dat doet? Wat gebeurt er dan wat er daarvoor niet is gebeurd?

De heer **Veldwijk**: Daarvoor was er een heel complex ontwerp en daaromheen ook een heel complexe organisatie, met heel veel schakels, lijnen en coördinatoren. Ik ben overigens geen insider, hoor; dan zou u mevrouw Wildvank nog een keer terug moeten vragen. Het is in elk geval heel groot, meeslepend en complex opgezet. Je ziet heel sterk dat in zo'n moeilijke situatie die toch gevaarlijk is, wat iedereen in de aanbestedende organisatie ook wel weet, er op allerlei strategische plekken externen worden neergezet. In dit concrete voorbeeld was er een nieuwe divisie opgezet en was er extern management aangetrokken. Pas op het moment dat het allemaal gelukt of mislukt is, daalt gewoon het normale management weer af. Echt, dat traject zie je voortdurend -- ik heb een aantal van die voorbeelden beschreven in mijn brief - - en dat is logisch, want daarmee vermijd je risico's voor jezelf.

Toen het fout ging, was er eerst een aantal facties die ons niet binnen wilde laten. Toen dat toch gebeurd was, hebben we denk ik een dik jaar zonder enige materiële vorm van management ons werk gedaan. Er lag gewoon een bak met een aantal terabyte aan data en er lag een stuk wetgeving. Lekker technisch aan de slag. Niemand viel je lastig en daarna werkte het.

De **voorzitter**: Even tussendoor. U refereert nu voor de tweede keer aan een brief die u de commissie hebt gestuurd, die we niet openbaar hebben gemaakt. Als u de voorbeelden daaruit even toelicht, weet ook iedereen die met ons meekijkt waar het over gaat.

De heer **Veldwijk**: Ik zal die brief overigens online zetten. Volgens mij is dat zelfs net gebeurd. We hadden namelijk al zo'n vermoeden dat het toch weer onvermijdelijk was dat we erover zouden komen te praten. De brief ging specifiek over twee projecten van UWV in de periode 2002-2008. Het ene ging over het herautomatiseren van alle uitkeringssystemen en het andere over het automatiseren van de loonaangifteketen. Bijna niemand weet dat UWV iedere maand 20 miljoen loonaangiften krijgt van burgers en mensen die hier legaal werken. Als je bij UWV aanklopt en binnenkomt, berekenen ze met één druk op de knop je uitkering. Dat systeem is de polisadministratie, ongeveer.

De heer **Van Meenen** (D66): Even kort gezegd: waarom lukte u nu wel wat daarvoor niet was gelukt? U beschrijft dat u eigenlijk gewoon het systeem ging maken.

De heer **Veldwijk**: Ja, alle onzin eraf. Dan houd je ontzettend weinig over, althans in dit geval. Je kunt nooit generaliseren, zelfs dit niet. Er bleef heel weinig over. Vervolgens bleek ook daar weer dat de organisatie en/of Capgemini -- de volgorde weet ik niet -- eerst alle makkelijke dingen had gebouwd en toen de moeilijke dingen, zoals altijd.

De heer **Van Meenen** (D66): Naast de term "faalindustrie", waar u dit debat, deze discussie, mee hebt verrijkt, is er de term "suikerooms". Waarom vindt u dat er bij de overheid suikerooms zitten, en wat zijn dat?

De heer **Veldwijk**: Ik heb inderdaad een blog over suikerooms geschreven op iBestuur. Daar kan ik alle geïnteresseerden naar verwijzen. U hebt een selectie van projecten gemaakt: zes in uw ogen, en ook in die van mij, gefaalde projecten en één geslaagd project. In bijna al die projecten kun je heel interessante financieringsstructuren zien, waarin de partij die baat heeft bij het systeem niet de partij is die de kosten van het systeem betaalt. Daar komen speciale gelden voor vanuit een ministerie. Je kunt professor Heertje hier aan tafel zetten en die kan je dan uitleggen dat dit tot heel ongewenste toestanden gaat leiden. De partij die het nut heeft, kan vragen wat zij wil omdat het haar in essentie toch niets kost. Het ministerie probeert natuurlijk ook afstand te houden en fundt dat. Dat is dus op een

bepaalde manier chantabel, hoewel ik nog nooit gezien heb dat ministeries dat erg vinden. Je vraagt dan gewoon om overspecificatie, uitloop en complexe flutfunctionaliteiten die iemand wil. Dat zie je ook gebeuren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt net in een tussenzin dat de ministeries, de overheid, op een bepaalde manier chantabel zijn. U zegt: ik heb nooit gezien dat het echt zo is, maar volgens mij vinden zij het ook niet erg. Waarom vinden zij het niet erg?

De heer **Veldwijk**: Ik heb veel minder verstand van ministeries dan van de organisaties. Je ziet allerlei dingen die je moeilijk kunt verklaren. Ik kijk van buiten, ook naar hoe mensen zich gedragen. Ik kom nooit domme mensen tegen, of in elk geval geen grote groepen domme mensen. Ik kom in mijn carrière alleen maar mensen tegen die verschrikkelijk slim zijn. Neem bijvoorbeeld UWV, de uitkerings-UWV. Daar is een aantal grote projecten misgegaan in het eerste decennium van deze eeuw. Vervolgens wordt dan gezegd: oké, jullie mogen CWI, de Centra voor Werk en Inkomen, overnemen -- het was een fusie natuurlijk, maar feitelijk een overname -- en, oh, en nu mogen jullie een nieuw groot systeem gaan bouwen. Dan vraag ik mezelf af hoe dat nu mogelijk is. Dan ga ik natuurlijk om me heen vragen. Dit is allemaal hearsay, hoor. Dan praat ik met iemand die zowel UWV als het ministerie heel goed kent en vraag ik hoe het mogelijk is dat dit gebeurt, hoe het mogelijk is dat het verantwoordelijk lid van de raad van bestuur -- die is nu weg, hoor -- gewoon blijft zitten na 0,5 miljard schade. Het antwoord is dan: ja, René, ze vinden hem gewoon aardig.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat voor iemand spreekt u dan? Wie is dat?

De heer **Veldwijk**: Dat is iemand die zowel voor UWV als voor een ministerie heeft gewerkt als beleidsambtenaar. Het is echt een insider in beide organisaties.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar u kunt niet zeggen wie dat is?

De heer **Veldwijk**: Liever niet. Ik geloof niet dat het schokkend is, maar liever niet.

De heer **Van Meenen** (D66): We willen natuurlijk voorkomen dat er allerlei beelden ontstaan zonder dat namen en rugnummers genoemd worden.

De heer **Veldwijk**: Nou goed, dan is het hearsay. Laat het dan maar. Ik heb ook een ander voorbeeld gehoord uit die hoek.

De **voorzitter**: Nee, maar zo werkt het niet. Bij "hearsay" en "laat het dan maar" is het voorbeeld niet van waarde.

De heer **Veldwijk**: Nee, daarom. Ik trek het terug.

De **voorzitter**: Nee, maar het kan ook iets zijn wat u gehoord hebt en wat u interessant genoeg vindt om ons te melden. Het is natuurlijk merkwaardig dat iemand mag blijven zitten na de door u beschreven debacles en dat dit louter zou zijn omdat hij zo aardig is, toch?

De heer **Veldwijk**: Ja, maar daar hebt u geen anekdotes van mij voor nodig. Hoe is het mogelijk dat iemand die gewoon voor honderden miljoenen zo zichtbaar -- het is allemaal in de Kamer besproken -- schade heeft veroorzaakt, gewoon blijft zitten? Ik kan natuurlijk allerlei hypothesen bedenken. Het is misschien wel aardig -- daarbij wil ik op zich wel een naam noemen -- dat de hele loonaangifteketen is bedacht door een volgens mij vrij briljante beleidsambtenaar. Ik geloof dat hij mijnheer Rovers heet. Er zat bij Sociale Zaken en Werkgelegenheid een enorme hoop deskundigheid, bij een aantal in mijn ogen heel briljante beleidsambtenaren. Wat ik begrijp, is dat die mensen allemaal verdwenen zijn. Die mijnheer Rovers zit nu bij UWV. Dan vraag ik waarom zo'n man afdaalt naar UWV en dan krijg ik het antwoord -- dat is weer hearsay, hoor, maar je kunt het natuurlijk controleren -- dat er gerouleerd moest worden, dat die beleidsambtenaar zich bezig moest gaan houden met dijken. Het is hearsay, dus misschien is het allemaal niet waar. Dit zijn echter de verhalen die ik hoor en die verklaren wel wat er gebeurt. Waarom het gebeurt en wat de denkprocessen zijn die tot zoiets leiden: vraag het mij niet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een ander voorbeeld dat u zelf aandroeg in de introductie, was de polisadministratie. U bent daar naar binnen gehaald om de

rotzooi op te ruimen. U hebt er in een korte periode voor gezorgd dat er uiteindelijk een werkzaam iets lag, om het zo maar te zeggen. Bij de introductie zei u net eigenlijk dat het feit dat u het opgelost hebt, voor weerstand in de organisatie zorgde. Kunt u dat toelichten?

De heer **Veldwijk**: Ja. We waren toen echt alleen maar bezig met het realiseren van het systeem en hadden totaal geen omgevingsawareness. Gaandeweg merkten we wel dat we niet populair waren. Het project van Capgemini liep op dat moment ook nog gewoon door. Het was wel beleid dat het zou stoppen, maar het liep gewoon door. De hele organisatie was ingericht en geschaald op dat project van Capgemini. Daar zaten al 200 man op te werken aan software, in India waarschijnlijk. Er waren uitgebreide en complexe processen op bedacht en wij hadden een systeem gebouwd met 8, 9 of 10 mensen -- afhankelijk van hoe je precies telt -- in vijf maanden tijd. Onze stelling was dat je het systeem met niet veel meer dan 10 mensen zou kunnen beheren, omdat je het anders niet kunt uitleggen. In maart 2010 heb ik eens een telling gemaakt, ongetwijfeld onvolledig. Ik kwam toen op ruim 60 fulltime mensen die bezig waren met allemaal vage dingen rond dat systeem, terwijl er op dat moment vrijwel niets meer gebeurde aan softwareontwikkeling. Je ziet gewoon dat mensen op dat moment van de ene tak in de boom naar de andere tak in de boom gaan. Als dat eenmaal gelukt is, wordt dat systeem wel geaccepteerd.

Wat op een gegeven moment bijzonder naar was, was dat het gerucht ging dat de directeur van UWV Gegevensdiensten -- dat was onze opdrachtgever -- op politieke gronden niet had gekozen voor het systeem van Capgemini, dat nu ook wel zou werken, maar voor het systeem van Ockham. Dat maakte ons leven helemaal onmogelijk. Het was echt een verschrikkelijke plek om te werken op dat moment. Uiteindelijk staat dat systeem er nog steeds. Ik ben dus gaan tellen. Ik heb gezegd: iedere drie maanden geven jullie evenveel geld uit aan het beheer en de exploitatie van het systeem als de hele bouw gekost heeft; dat kan gewoon niet. Zij vonden van wel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus de weerstand kwam van de top van UWV, van de collega's van Capgemini en van de directie waar u werkte? Is dat een goede samenvatting?

De heer **Veldwijk**: Nee, Capgemini niet. Die heb ik toen niet gezien. Op de achtergrond gebeurden vast allerlei dingen, maar die hebben wij niet gezien. De mensen van de directie van UWV Gegevensdiensten die er al zaten, waren wel positief. We hadden ze ook echt wel gered op dat moment. Dat is ook wel tegen ons gezegd. Nog steeds onverklaard, hadden wij een heel grote vijand gemaakt in de raad van bestuur: de IT-verantwoordelijke, de heer Jongen. Zoals ik al zei, zit hij daar niet meer. De mensen in de middenmanagementlaag, alle coördinatoren en testers -- ik noem ze para- en pseudo-ICT'ers -- zijn jouw vrienden niet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U levert dus een werkend systeem op. Als ik het goed begrijp, was er enige tijd sprake van dat uw systeem door UWV ontmanteld zou worden. Klopt dat?

De heer **Veldwijk**: Nee, niet helemaal. De software was ook gebouwd met onze eigen tooling. Sorry, ik zal de term uitleggen. Anders moeten we hier de emeritus professor weer vragen. We komen niet met lege handen. We hebben heel veel systemen gebouwd. Alles wat herbruikbaar en goed is, proberen we gewoon mee te nemen naar de projecten van onze klanten. Dat is handig, want dan begin je niet bij nul. Men heeft er toen alles aan gedaan om dat eruit te halen, zonder dat dat is gelukt. Het vervelende daarvan is niet alleen dat, maar ook dat allerlei in mijn ogen heel belangrijke functionaliteiten van het systeem nooit benut zijn. Dat neem ik ze kwalijk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Klopt het -- dat is alleen maar om het even te bevestigen -- dat er nog een geschil is met UWV over dit voorval, dat dat nog loopt?

De heer **Veldwijk**: Nee, hoor. Integendeel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Oké, dat is dan helemaal uit de wereld.

De heer **Veldwijk**: Op een gegeven moment -- ik weet niet waarom -- was bijna iedereen weg. Er kwam een nieuwe raad van bestuur. We hebben voorgesteld om om de tafel te gaan zitten met de nieuwe directie en de nieuwe CIO. U weet wat een CIO is, dus dat hoeft ik niet meer uit te leggen.

De **voorzitter**: Het gaat er niet zozeer om dat wij het weten. We willen zo veel mogelijk dat alle Nederlanders kunnen begrijpen wat we hier bespreken. Dat is de reden dat we het zo doen.

De heer **Veldwijk**: Ja, ik buig het hoofd. Natuurlijk. Er zat een nieuwe divisiedirecteur en er zat een nieuwe ICT-baas. Die hadden er allemaal helemaal niets meer mee en die wilden verder. Het was natuurlijk veel complexer. Men wilde ons er wel uit, maar het kon niet zonder ons. Op een gegeven moment is ons gevraagd of we een beheerbedrijf konden oprichten. Ik werd op een gegeven moment van een lokaal actief ICT-ondernemertje grootaandeelhouder van een beheerbedrijf. Dat is mij uitstekend bevallen. Nu ligt het weer bij Capgemini en kennisoverdracht heeft niet plaatsgevonden, dus full circle.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De kennis die er uiteindelijk is, wordt dan dus niet gedeeld. Ik wil een vervolgvraag hierop stellen. U hebt toen uiteindelijk problemen van Capgemini opgelost. Is Capgemini daarna nooit meer door UWV ingehuurd of heeft het vrij snel daarna toch weer een opdracht gekregen?

De heer **Veldwijk**: Capgemini heeft geen enkele schade opgelopen die ik heb kunnen zien van deze faal. Net zo min als Logica, nu CGI, voor zover ik kan zien enige schade opgelopen heeft van de faal van het WIA-project. Dat bedoel ik dus ook met de verkeerde incentives. Het is ook vanmorgen even aan de orde geweest, in het kleine stukje dat ik van de heer Leether zag. Er wordt gewerkt aan "past performance"-indicatoren. Zelfs als die er zijn, is het de vraag of ze toegepast worden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat is de achterliggende oorzaak ervan dat er geen enkele vorm van schade is geweest bij Capgemini of bij een andere aanbieder?

De heer **Veldwijk**: Ik zie gewoon dat men zo snel mogelijk weer zaken wil doen met dat kleine groepje grote ICT-aanbieders. Dat is vertrouwd en dan kun je alles lekker heel groot opschalen. Iedereen denkt groot. Toen we begonnen met dat beheerbedrijfje dat we hadden opgericht, heeft UWV meteen daarnaast een aparte

ontwikkellijn opgezet zodat zij er mensen op konden zetten. Dat wilden ze niet via dat bedrijfje laten lopen. Als je aan de heer Leether vraagt wat hij daarvan denkt, zal hij daar vrij duidelijk over zijn: dat moet je niet doen. Het is gewoon een way of life. De problematiek bij het blauwe deel van UWV -- ik heb het dus niet over het WERKbedrijf, maar over het blauwe deel -- is dat het werk grotendeels automatiseerbaar is en het maar beperkt geautomatiseerd is. Het levert voor die organisatie een heel grote druk op dat het een keer goed geautomatiseerd zou worden. Ik noemde het WIA-project al. Daar zijn berekeningen voor gemaakt. Die organisatie werd gedecimeerd. Hele afdelingen konden verdwijnen of er bleef 10% van de mensen over. Dat weet men natuurlijk ook wel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een risico voor de overheid is dus dat als zo'n ICT-project goed slaagt, dat leidt tot banenverlies? Mensen werken dus eigenlijk mee aan het saneren van hun eigen banen?

De heer **Veldwijk**: Ja, en nog erger. In het geval van het WIA-systeem had u als Kamer waarschijnlijk gezegd, of de bewindslieden die uit de Kamer voortkwamen: dat is mooi, dat is de vierde decentralisatie. Nu is zo'n organisatie door niemand te hervormen. Zelfs niet door het eigen management, is mijn stelling. Ik zou die klus niet gauw aannemen. Dat is heel tragisch, voor iedereen. Uiteindelijk ook voor die mensen, laat dat duidelijk zijn. Niemand wint daarbij.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik heb nog een korte vraag over het voorkomen dat slecht presterende leveranciers opnieuw een opdracht kunnen krijgen. U noemde zelf net al even past performance. Daar hebben we inderdaad nog geen goede Nederlandse term voor. Denkt u dat past performance een oplossing is?

De heer **Veldwijk**: Nee, want het is een oligopolie. Het zijn maar een paar spelers. Wat wel werkt, is op een gegeven moment de dingen veel kleiner maken. Niet op de manier van professor Mulder, maar op de manier van Veldwijk. In 2003 hebben we onze bedrijfsnaam veranderd in Ockham, omdat we al die enorme luchtballonnen zagen en dachten dat er veel minimalistischer systemen opgezet zouden moeten worden. De naam is gebaseerd op Ockham's scheermes, een filosofisch principe. Daar zit heel veel in. Het grappige van het verhaal is dat dan opeens veel meer bedrijven in

aanmerking komen. Dan zijn er opeens honderden bedrijven die een project kunnen doen. Dat kan alleen weer niet omdat de aanbestedingswetgeving of de interpretatie daarvan dat in de weg staat. Het is een systeemprobleem. Het is dus heel moeilijk om één gen te vinden dat je kunt vervangen waardoor het gaat werken.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt dat er in een situatie als bij UWV uiteindelijk niemand is die schade lijdt. Iedereen komt ermee weg. Heeft dat ook nog iets met die suikeroomconstructie te maken?

De heer **Veldwijk**: Ja, natuurlijk. Het voedsel komt van de suikeroom.

De heer **Van Meenen** (D66): Lijdt die overigens schade, die suikeroom?

De heer **Veldwijk**: Pas als het project wordt gestaakt. Dan komt er een memo van de ICT-afdeling de organisatie in. Dat is gebeurd in 2008 bij het staken van het WIA-project: we komen opeens enkele tientallen miljoenen tekort. Dan snap je waar het geld heengaat.

De heer **Van Meenen** (D66): Is zo'n constructie überhaupt te voorkomen? Hebt u daar gedachten bij? Kunt u daar iets over zeggen?

De heer **Veldwijk**: Belonen. Je moet zo min mogelijk diverse vormen van sturing hebben, dus zo veel mogelijk eenduidige sturing. Accountability, dus ook plus en min. De vraag was net hoe je als lid van de raad van bestuur met 0,5 miljard op je conto kunt blijven zitten. Zo zou het omgekeerd ook moeten zijn: mensen die echt iets moois neerzetten, zouden daarvoor moeten worden beloond. Daar hebben we ook nog een puntje.

Wat je natuurlijk eigenlijk moet willen, is dat zo veel mogelijk tegen een partij als UWV wordt gezegd dat het dingen uit zijn exploitatie moet financieren. Dat werkt niet zo, dat snap ik allemaal wel. Maar dat is de gezonde situatie. Als dat niet zo is, moet je er in elk geval voor zorgen dat de organisatie pijn heeft als iets mislukt. Dat is nu niet het geval.

De heer **Van Meenen** (D66): Waar zou die pijn uit moeten of kunnen bestaan, in uw ogen?

De heer **Veldwijk**: Nou, dat de budgetten van de niet-ICT-afdelingen flink gekort worden als een project mislukt. Dat zal helpen. Los daarvan: een matrixorganisatie, dus een aparte IT-organisatie in een bedrijf dat eigenlijk alleen maar IT is, is gewoon niet handig.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil graag met u naar een ander punt, waar u ook al kritisch over bent -- u bent een kritische geest -- namelijk het feit dat projecten vaak voor een vast bedrag worden aanbesteed en binnen de kortste keren uitlopen in wat we noemen "uurtje factuurtje". Kunt u de commissie uitleggen hoe dat in de praktijk werkt?

De heer **Veldwijk**: Ik heb me er nooit aan bezondigd. Wat je in essentie ziet, is dat er een aanbestedingsdocument komt. Dat aanbestedingsdocument is meestal geen ontwerp. Dat is heel vaak -- ik draag wederom dat polisadministratiegeval aan, dat van het internet te plukken is -- een orgie van ideeën van architecten. Een ICT-leverancier moet dan door al die hoepeltjes heen gaan springen. Kijkt u met dat in gedachten nog een keer terug naar het verhoor van mevrouw Wildvank, want daarin kun je dat ook heel mooi zien. Omdat er geen ontwerp ligt, zijn er allerlei grijze gebieden. Die leverancier komt vervolgens binnen. Bij de polisadministratie praatte volgens mij in een paar maanden tijd niemand meer over vaste prijzen of dat soort dingen. Daar kunt u de stukken nog wel van opvragen, als u wilt. Men zegt dan dat het onduidelijk is. Je kunt ook best hard maken dat het onduidelijk is. De chantabele partij op dat moment, na de aanbesteding, is de aanbestedende organisatie geworden. Die gaat nooit zeggen: we gaan de aanbesteding overnieuw doen. Dat is niet alleen een kwestie van gezichtsverlies -- dat is het ook -- maar ook een kwestie van dat je negen maanden extra kwijt bent. Dat zie je dus voortdurend en overal gebeuren. Dat is echt standaardpraktijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u daar meer voorbeelden van geven dan de polisadministratie?

De heer **Veldwijk**: Een ander mooi voorbeeld -- het is echt een tragisch voorbeeld omdat men daar echt iets innovatiefs wilde doen -- is de modernisering Gemeentelijke Basisadministratie (mGBA). Daarbij heeft men gezegd dat men een keer niet met één grote partij in zee zou gaan, maar met een stuk of acht grotere en kleinere partijtjes. Het idee was om met die partijen een ontwerp te maken en om als die ontwerpen gemaakt waren, dat grote systeem weer in blokjes onder te verdelen waarop die partijen mochten offreren op een concurrerende manier. Dat is hun gewoon nooit gelukt. Na een paar maanden wist iedereen dat het niet meer zou gaan lukken en daarna werd het gewoon een plat detacheringstraject, enzovoorts, enzovoorts, enzovoorts.

De **voorzitter**: Ik wil toch wel twee of drie van die "enzovoortsen" heel kort horen dan, met voorbeelden graag.

De heer **Veldwijk**: Het WIA-project was volgens mij ook zo'n soort project en, bij mijn beste weten, het toeslagensysteem van de Belastingdienst ook. Het is heel normaal om dingen voor een vaste prijs aan te besteden. Soms wordt er besloten om het helemaal onder eigen regie te gaan doen en dan wil men tarieven hebben. Als dat niet zo is, wordt er meestal voor een vaste prijs aanbesteed, maar niet altijd.

De heer **Van Meenen** (D66): Uw stelling is dus dat dit standaardpraktijk is, dat dit de hele dag gebeurt?

De heer **Veldwijk**: Ja. Een groter project dat door een overheid fixed price wordt aanbesteed -- een groot project, dus van miljoenen -- zal eigenlijk in bijna alle gevallen gewoon een nacalculatieproject worden.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is geen hearsay?

De heer **Veldwijk**: Dat is marktwijsheid, zullen we maar zeggen.

De heer **Van Meenen** (D66): Is feitelijk na te gaan of dat gebeurd is?

De heer **Veldwijk**: Ja, dat is feitelijk na te gaan. Maar je moet wel oppassen, want voor hetzelfde geldt besluit men om allemaal meerwerk eromheen apart te regelen. Mevrouw Wildvank zei dat Capgemini 40 miljoen had omgezet op die polisadministratie. Het zou mij verbazen. Er waren ook allerlei andere contracten waar ook allemaal Capgemini-mensen op ingezet waren, en die zaten daar vast niet bij. Je moet dus oppassen, maar in beginsel is het verifieerbaar.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil even met u naar de mGBA. Op basis van ons eigen onderzoek constateren we dat het budget ongeveer drie keer over de kop is gegaan, van 25,6 miljoen in 2007 naar 76 miljoen in 2016. Dat moet dus nog gaan gebeuren. Dat is dan exclusief de beheerskosten van de gemeenten. Kunt u ons uitleggen waar deze, toch omvangrijke, kostenoverschrijding vandaan komt?

De heer **Veldwijk**: Ja, ik denk dat ik dat wel kan uitleggen. Het is misschien toch goed om even wat losse opmerkingen te maken. Als een systeem in de bouw heel erg veel duurder wordt, wordt het meestal ook heel erg veel duurder in het beheer. Er stond een aardig artikel in NRC over SPEER bij Defensie. Dat is ook zo'n project -- ik ken het zelf niet van binnenuit -- waarin niet alleen de bouw heel veel duurder gaat worden, maar ook het beheer. Wat dat betreft denk ik er precies andersom over als mevrouw Sneller vanmorgen zei. Het is hartstikke goed om eens uit te zoeken wat er gebeurt na die projecten, maar ik denk dat je precies het tegenovergestelde gaat zien van wat zij suggereerde.

Waarom is de mGBA zo duur geworden? Ik kan het heel moeilijk uit mijn mond laten komen, want het is niet mijn verhaal. Uiteindelijk zit daar een heel zwakke leiding en heel veel onvermogen. De tragiek was dat je leverancier niet kon zeggen: ik ga je nu wel helpen. Er zaten namelijk acht leveranciers die daar aan het detacheren waren. Wij overigens ook, hoor. Wij waren één van die acht leveranciers. Ik zat er zelf als externe expert bij. Ik zat niet in het project, maar aan het project. Wat je op een gegeven moment ziet -- ik heb dat één keer eerder gezien, lang geleden -- is dat als het fout gaat, zo'n project zich helemaal afsluit. Dan gaat het eigenlijk altijd fout. Dan wordt het een soort sekte. Dat is daar ook ontstaan. Dan zie je aan de andere kant dat de opdrachtgever denkt: ik wil het ook niet precies weten. Op een gegeven moment is dan de tijd op en is het geld op en is men voor een derde klaar.

Ik geloof daar overigens geen moer van, omdat het IT is. Dan komt u als Kamer toch in beeld. Ik geef altijd als voorbeeld het doortrekken van de A4. Stel dat Rijkswaterstaat straks terugkomt met het verhaal dat het vijf van de vijftien kilometer heeft aangelegd en dat de tijd op is, en het budget ook, en dat als mensen vervolgens zeggen dat zij willen kijken wat er ligt, wordt gezegd dat dat niet mag omdat het geheim is.

Er is hier op 7 november -- kijkt u er nog eens een keer naar -- een algemeen overleg geweest waarin acht partijen aan tafel zaten. Er was één partij die er een kritische noot over kraakte. Dat was mevrouw Van Toorenborg van het CDA. Zij begon met te zeggen: "Wat zitten hier veel mensen op de tribune. Dat dit onderwerp zo interessant gevonden wordt. Ik heb er helemaal niets mee." Dan denk ik: er zitten een heleboel ambtenaren mee te kijken en die snappen die boodschap wel. Dan word ik heel bitter.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is helder. Ik weet niet of hier nog vervolgvragen op zijn. Ik zie dat het niet het geval is. Dan ga ik door. U hebt in 2012 op de conferentie ICT & Recht een presentatie gehouden waarin u stelde dat mantelpartijen zeer hoge kosten maken -- om mantelpartij te worden, neem ik aan -- en die later dubbel en dwars terugverdienen. Bij de mGBA is uw bedrijf één van die acht mantelpartijen. Klopt dat beeld ook voor uw eigen bedrijf? Hebt u ook dubbel en dwars verdiend?

De heer **Veldwijk**: Nee, zeker niet. Het was -- dat moet ik ze nageven -- echt een innovatieve aanbesteding. Dat is ook het tragische van het verhaal. Ik had zo graag gezien dat het goed was gegaan, dat het een keer anders was gegaan en dan goed. Maar als het anders gaat, gaat het ook fout. Nee, ik denk dat er van ons twee manmaanden werk in gezeten heeft. Dat is helemaal niets voor een aanbesteding. Een van onze collega's heeft daar processen ontworpen. Die is op een gegeven moment verwijderd. We hebben na een jaar, toen het echt fout ging, een brandbrief geschreven. Ik denk dat u die bezit en anders kunt u die van mij krijgen. Daar hebben we ook een gesprek over gehad. We hebben gezegd dat het project nog gered kon worden. Toen was het verhaal letterlijk: het is een politiek project, we hebben nu draagvlak en we gaan geen dingen veranderen. Dat is echt letterlijk zo tegen ons gezegd. Daar was ook een stel getuigen bij. Een tijdje later is mijn collega

aan het bureau geroepen en werd gezegd dat we een niet-loyale leverancier waren en dat we konden vertrekken.

De heer **Van Meenen** (D66): Vanmorgen is er, ik meen door de heer Leether, gewaarschuwd voor mantelcontracten.

De heer **Veldwijk**: Ik heb het helaas gemist.

De heer **Van Meenen** (D66): Hij zegt dat het allemaal veel te groot is, dat het onhelder is en dat het vaak niet meer past bij specifieke doelstellingen van individuele projecten. Hoe kijkt u naar die mantelcontracten, in zijn algemeenheid?

De heer **Veldwijk**: In de presentatie waaraan u refereert, heb ik gezegd -- dat wil ik toch even noemen -- dat het ook nog een keer corrupte verhoudingen uitlokt. Ik werd op een gegeven moment benaderd door een journalist die zei dat hij maar geen greep kon krijgen op wat er bij dat P2000 gebeurde. Hij zei dat hij wist dat daar mensen ingehuurd werden door een ambtenaar die daar zelf opdrachtgever was en dat dit via een mantelpartij ging. Die mantelpartij zegt dan dat zij geen mededelingen doet en het ministerie zegt: u moet bij CGI zijn. Daarna worden die mensen wel allemaal netjes van het project afgehaald. Dat heeft voor mij dan toch een soort sfeer. Het klinkt dan toch corrupt. Dit soort dingen wordt uiteindelijk echt met de mantel der liefde bedekt, want men wil geen reuring. Verder is het een inkoopverhaal.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil nog even doorvragen. U zegt "corrupt". Dat is een hard begrip. Wat verstaat u precies onder die corrupte verhoudingen?

De heer **Veldwijk**: Mantelconstructies faciliteren corrupte verhoudingen omdat er een partij zit vóór de opdrachtgever. Daaronder zit een wereld van aanbestedende partijtjes. We praten hier niet over een geval waarin bijvoorbeeld alleen Capgemini een project doet, CGI een project doet en Ordina een project doet. Welnee. Als het grote projecten zijn, barst het in heel veel gevallen weer van de zzp'ertjes en kleine gespecialiseerde bedrijfjes die worden ingehuurd. Daar komen vaak de mensen vandaan die wel wat kunnen. Daar kunnen zich weer allerlei dingen gaan afspelen,

op dat moment. Je kunt zo morgen een IT-bedrijfje oprichten en je eigen mensen gaan verhuren, dus dat gebeurt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus de corruptie bestaat eruit dat mensen hun eigen vriendjes inhuren?

De heer **Veldwijk**: Hun eigen mensen, die op hun eigen loonlijst staan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Moet ik dat begrijpen als dat ik een bedrijf heb, dat ik al betaald krijg, dat ik voor dat geld andere mensen inhuur die eigenlijk ook tot mijn bedrijf behoren en dat ik daarvoor dubbel betaald krijg?

De heer **Veldwijk**: Nee, het is veel simpeler. Je bent gewoon ambtenaar, ambtenaar in een ICT-organisatie, je richt ook een IT-bedrijf je op in je vrije tijd en je hebt wat mensen op de loonlijst staan. Dan zeg je tegen een grote IT-leverancier: die wil ik graag wel ingezet hebben.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U gaf net een concreet voorbeeld van een geval waarin dat is gebeurd. Is dat het enige voorbeeld?

De heer **Veldwijk**: Dat was een hearsay-voorbeeld van een journalist, Siebe Sietsma van RTL. Ik heb gevraagd of ik het mocht vertellen en dat mocht. Hij kwam er toch niet uit. Hij had er graag een uitzending van gemaakt, maar hij kwam er niet uit.

De **voorzitter**: Waar kwam hij niet uit? Welk bedrijf het was?

De heer **Veldwijk**: Nee, hij wist precies hoe het liep. Hij kon alleen het bewijs niet rondkrijgen.

De **voorzitter**: Om welk bedrijf ging dat dan?

De heer **Veldwijk**: De bedrijfsnaam weet ik niet meer. Het ging wel over BZK, over het P2000-salarissysteem. Het bedrijf weet ik niet meer. Bij UWV is hetzelfde gebeurd. Daar zat op een gegeven moment ook een hoge ICT-ambtenaar die zijn

eigen mensen aan het werk had. Dat laat ook zien -- dat is wel mooi -- hoe gek het grijze gebied is. Die meneer had een eigen bedrijfje. Die werkte daar gewoon. Op een gegeven moment werd hij projectmanager. Toen ging hij dus al gewoon zijn eigen mensen inhuren. Dat was geen nieuws. Daar zou mijnheer RTL nooit een uitzending van gemaakt hebben. Op een gegeven moment heeft minister Kamp toen gezegd dat hogere managers gewoon op de loonlijst moeten staan van de organisatie waarvoor zij werken. Toen hebben ze gezegd: mijnheer K., gaat u maar op onze loonlijst staan. Dat heeft mijnheer K. gedaan en toen was het ineens een corrupte situatie geworden. Ik vond het verschil niet zo groot. En zo zijn er legio van dat soort zaken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat laat ook iets zien over het ontbreken van de kennis van ICT binnen de overheid.

De heer **Veldwijk**: Dit niet. Dit soort dingen weet iedereen. Dit weet echt iedereen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat weet iedereen?

De heer **Veldwijk**: Ja, honderden mensen. Ik wil nog wel zeggen dat UWV na die RTL-uitzending echt schoon schip heeft gemaakt. Ik heb toen ook wel teruggekregen van mensen: het is toch te gek dat we dit allemaal laten gebeuren met zijn allen. Dat was ook echt een leermoment. Ik loop nu bij UWV rond en ik zie absoluut niets wat daar in de verste verte nog op lijkt. Het kan dus wel.

De stelling was dat mantelcontracten slecht uitwerken. Toen draaide ik het gesprek een beetje een andere kant op, waarvoor mijn excuus. Dit stond echter ook in die presentatie voor ICT & Recht. Daarnaast is de vraag wat inkooptechnisch de zin is van het maken van een mantelcontract met een partij als Deloitte en nog vijf partijen, die helemaal niets aan toegevoegde waarde voor een project hebben en die gewoon mensen mogen inhuren en inzetten. Wie wint daar nu bij? Mijn collega zat daar voor ons voor €125 per uur -- dat was overigens in een ander project, namelijk het elektronisch patiëntendossier -- en Deloitte legde er nog €25 op. Ik vond dat nogal onmatig, tot me een keer werd verteld wat zo'n partij allemaal moet doen om zo'n mantelcontract te verwerven. Toen vond ik het een heel redelijke opslag. Wat staat

er nu allemaal voor ons, met zijn allen, tegenover dit soort constructies? Niets, denk ik.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Helder verhaal. Ik wil nog even kijken naar het kennisniveau van ICT bij de overheid. Hoe kijkt u daar tegenaan?

De heer **Veldwijk**: Als ik puur naar symptomen kijk, kan ik me op zich wel aansluiten bij wat ik alle andere mensen heb horen zeggen die ik hierover heb horen praten. Ik zeg er alleen weer bij: het is functioneel. Stel dat je op een gegeven moment met 80 man een polisadministratie zit te beheren. Al die mensen -- daar ben ik echt van overtuigd -- denken dat zij hard aan het werk zijn. Dan moet je iets heel bijzonders doen in je organisatie. Wat zij doen, is het proces in heel kleine stukjes knippen, met heel veel dingen die niet goed gaan en weer gecorrigeerd moeten worden. Als mensen met heel kleine stukjes bezig zijn, is het handig om hun kennisniveau laag te houden. Als je mensen met een hoog kennisniveau ergens op een heel klein dingetje zet -- er zijn wat ICT-specialismen die daar een uitzondering op zijn -- dan depriveer je ze in het algemeen gesproken. Dan haal je hun kennisniveau omlaag. Dat is met name hetgeen ik de laatste tien tot vijftien jaar waarneem -- ik zie dat het kennisniveau hollend omlaag gaat -- in dit soort heel grote processen, waarin ook iedereen het zicht op het eindproduct kwijt is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u voorbeelden geven van projecten waarbij het ontbreken van ICT-kennis bij de overheid een belangrijke oorzaak is geweest van het falen of mislukken van het project?

De heer **Veldwijk**: Nee, dat kan ik niet. Het is een gevolg, geen oorzaak. Het is nooit de oorzaak. Daar denk ik anders over dan alle andere mensen die u hebt gesproken. Nu ja, nooit? Het zal vast een keer gebeuren. Neem bijvoorbeeld een partij als UWV of de Belastingdienst. Dat zijn partijen met heel grote aantallen architecten. Dat zijn echt heel slimme mensen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt in een interview van 15 oktober 2011 in de Volkskrant gezegd dat bij de overheid ICT-kneuzen zitten.

De heer **Veldwijk**: Ja, inderdaad. Ze zijn op ICT-gebied incompetent, maar voor het overige zijn ze hartstikke slim.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dus eigenlijk dat er wel slimme mensen zitten, maar dat niet de juiste mensen op de juiste plekken zitten om uiteindelijk een project succesvol te maken.

De heer **Veldwijk**: Er zitten heel veel te veel mensen op te veel plekken. Er kunnen veel minder mensen op veel minder plekken zitten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Laten we dat even helderder maken. U hebt daar een punt te pakken. Laten we kijken naar de modernisering van de Gemeentelijke Basisadministratie. De conclusie die we uit ons onderzoek trekken, is dat de rollen en de verantwoordelijkheden niet eenduidig waren vastgelegd, dat alles vrij algemeen en procedureel beschreven was en dat er onvoldoende corrigerend vermogen was om knelpunten weg te nemen. Is dat wat u bedoelt?

De heer **Veldwijk**: Dat project is wat dat betreft echt een uitzondering. Het had een heel zwak management. Er zaten best een paar heel goede mensen op. Men kwam echter uiteindelijk maar niet uit de PowerPoint-fase. Dat zie je overigens wel vaker. Waarom dat precies was? Ik zat uiteindelijk natuurlijk toch aan de buitenkant. Ze raakten daar op een gegeven moment zelf ook heel gefrustreerd over. Ook dat hadden ze met de beste bedoelingen gedaan. Ze hadden een extern platform met een expert van alle acht leveranciers. Ik zat er namens Ockham. Die werden steeds kritischer. Op een gegeven moment ging gewoon de deur dicht en daarna heeft iemand ooit meer iets gezien van wat daar binnen is gebeurd. Alles wat er na halverwege 2011 is gebeurd, heeft zich in het donker afgespeeld.

Daarvoor zat gewoon een basaal probleem. Ze hadden daar één echte topper zitten. Die heeft een datamodel gemaakt dat heel belangrijk is en ook echt heel moeilijk is in die organisatie, is mij verteld. Verder kwam er gewoon niets uit. Waarom dat precies zo is, kan ik niet helemaal zeggen. Er wordt dan op een gegeven moment -- daar is hij weer -- een programmamanager aangetrokken. Dat was iemand van BZK zelf, die twee of drie jaar voor zijn pensioen zat. In het oorspronkelijke plan zou hij al met

pensioen zijn voordat hij klaar was met het traject. Ik denk dan bij mezelf: wie bedenkt het nu om zo'n mijnheer op zo'n project te zetten?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een ander aspect is dus dat mensen voor een te korte duur op een project worden gezet en dus niet lang genoeg hun kennis en expertise kunnen inzetten?

De heer **Veldwijk**: Het is hetzelfde effect. Het is een gevaarlijk project. U hebt een militaire achtergrond. Je bent verkenner en de kans dat je langer dan drie dagen overleeft aan het front is klein. Dan kun je beter iemand anders sturen. Zo werkt het echt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dan is het dus een bewuste risicocalculatie geweest om iemand op het project te zetten die toch bijna met pensioen was?

De heer **Veldwijk**: Ja, dat is de meest waarschijnlijke verklaring. Dat zag je bij UWV ook. Dat heb ik ook in mijn brief beschreven. Je ziet iedere keer weer dat er externen worden aangetrokken, die een compleet koninkrijk kunnen opbouwen. Pas als de zaak er staat, komt de staande organisatie weer aanzetten. De effecten daarvan op allerlei gebieden zijn natuurlijk ongelooflijk groot en negatief.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik kom nog één keer terug op de ICT-kneuzen bij de overheid. U zegt tegelijkertijd dat het wel slimme mensen zijn.

De heer **Veldwijk**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar waar zijn ze dan slim in? Blijkbaar niet in ICT.

De heer **Veldwijk**: In datgene waar we allemaal goed in zijn, namelijk in overleven in moeilijke omstandigheden. Daar bent u goed in, daar ben ik goed in en daar zijn zij ook heel goed in.

De heer **Van Meenen** (D66): Of ik er goed in ben, zal nog moeten blijken.

De heer **Veldwijk**: Ik ga geen opmerking over wachtgeld maken.

De heer **Van Meenen** (D66): Waar bestaat dat overleven dan uit voor hen? Kunt u daar iets meer over zeggen?

De heer **Veldwijk**: Ik heb in mijn brief geprobeerd de context van UWV te beschrijven: die mensen worden voortdurend bedreigd met weggesaneerd worden. Dat zijn heel nare omstandigheden om in te werken. Die organisatie heeft van hoog tot laag mechanismen ontwikkeld om zich daar tegen teweer te stellen. Daar kan iemand op promoveren. Een heel simpele manier is bijvoorbeeld om een proces in heel veel stukjes te knippen en nooit feedback -- sorry: terugkoppeling -- te geven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is zo'n mechanisme dan ook het stilzwijgend accepteren van falen, om te kunnen overleven?

De heer **Veldwijk**: Ja. Ik denk nog steeds dat heel veel mensen bij UWV denken dat het systeem van Capgemini ook best had gekund, dat het uiteindelijk toch best goed zou zijn gekomen en dat om politieke redenen voor het systeem van dat rotbedrijfje is gekozen. Stel dat er gefaald was. Het WIA-verhaal is heel extreem. Ook voor die polisadministratie geldt dat die hele taakverdeling met de Belastingdienst niet doorgegaan was als het gefaald had. Dat is echt best een belang. Je hoort mij niet zeggen dat mensen serieus dat project aan het versjteren zijn, maar het is geen ramp als het faalt.

Er is ook een mooie anekdote van het WIA-project, die ik van een collega heb gehoord die er dichtbij zat. Hij zei dat er echt mensen werden geselecteerd die geen verstand hadden van uitkeringsprocessen. De argumentatie daarbij was: we gaan een systeem bouwen dat heel flexibel is, dus we willen geen mensen aan boord hebben die verstand hebben van de bestaande uitkeringssystemen want die gaan alleen maar weer dezelfde dingen bouwen. Dat is toch een fantastische redenering?

De heer **Van Meenen** (D66): U zei dat geen feedback geven een van de strategieën is.

De heer **Veldwijk**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): We hebben vanmorgen gehoord dat er op verschillende manieren feedback wordt gegeven. De heer Leether vertelde bijvoorbeeld dat hij verschillende keren had aanbevolen om bijvoorbeeld in gebreke te stellen of zelfs te gaan procederen, maar dat dit ergens smoorde en uiteindelijk niet gebeurde.

De heer **Veldwijk**: Sorry. Ik heb het over de processen, over de herhalende processen. Laten we zeggen dat er een ontwerp wordt gemaakt. Dat gaat over de muur naar iemand die het moet reviewen. Die schrijft er een stuk bij: het is niet goed en het moet anders. Dat gaat dan niet terug naar degene die het ontwerp heeft gemaakt, maar door naar degene die het moet bouwen. Degene die het moet testen heeft weer andere stukken gekregen. De processen zijn zo opgezet dat standaard alles een aantal keren overnieuw moet. Daarnaast zijn er daadwerkelijk mensen die hun nek uitsteken, overall. Wat ik gezien heb van mijnheer Leether, petje af. Dat zijn uitzonderingen en dat wordt dan wel weer gesmoord in de keten tussen iemand ergens op een werkvloer en de minister.

De heer **Van Meenen** (D66): Zo kunnen er dus projecten ontstaan die voortgaan terwijl ze wellicht gestopt hadden moeten worden. Waarom gebeurt dat stoppen niet, naar uw opvatting?

De heer **Veldwijk**: Omdat niemand daar belang bij heeft. Er is niemand die wint bij stoppen.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u zelf als leverancier weleens het advies gegeven om te stoppen?

De heer **Veldwijk**: Ja, all the time.

De heer **Van Meenen** (D66): En?

De heer **Veldwijk**: Dat is nooit gelukt. Wij zijn echter geen consultancy-organisatie. Wij zijn van alles en nog wat, maar wij zijn geen software improvement group.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik. Maar u zit hier natuurlijk wel om de wereld beter te maken. Het is u dus toen niet gelukt in elk geval?

De heer **Veldwijk**: In 2003 hebben we getekend voor de migratiestrategie: hoe ga je van al die oude GAK-systemen over naar die nieuwe polisadministratie? Dat ging helemaal fout. Toen zijn we gewoon heel hard gaan duwen en trekken. Het resultaat was dat we het kantoor uitgegooid werden, bijna fysiek. De reden daarvoor was ook weer heel logisch. Je moest de zittende organisatie niet lastigvallen, want dat leverde allemaal gevaarlijke dingen op. Dat is weer het idee van vechten en vluchten. In onze naïeve tijd hebben we een aantal keren geprobeerd om daar echt dingen veranderd te krijgen, maar daar win je niet mee.

De heer **Van Meenen** (D66): Zijn er ook contractuele belemmeringen om projecten die gaan mislukken stop te zetten?

De heer **Veldwijk**: Niet dat ik weet, maar ik heb nog nooit een contract onder ogen gezien want die zijn zwaar bedrijfsgeheim.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat zou je moeten doen om dat te bevorderen? Fast to failure: als het al moet mislukken, moet het zo snel mogelijk gebeuren en moet het zo snel mogelijk helder worden? Wat staat dat in de weg? Hoe kunnen we dat faciliteren?

De heer **Veldwijk**: Daar zijn allerlei ideeën over en die zijn allemaal goed. Als je het echt "fail safe" wilt hebben, moet je ervoor zorgen dat partijen in dat systeem er belang bij hebben dat het tijdig faalt. Er zijn allerlei methoden om dat te doen. Daadwerkelijk vaststellen dat iets mislukt is en bestuurders de laan uitsturen, zal ongetwijfeld helpen. Het zal een tijd duren voordat het effect doorwerkt, maar in 2025 zul je dat zeker gaan merken. In het algemeen gesproken ben ik heel pessimistisch gestemd, ook vanwege dat GBA-voorbeeld waar u met uw neus bovenop zit. Ik geloof eerlijk gezegd niet dat het systeem zichzelf kan hervormen. Waar ik wel in geloof, zonder dat ik denk dat dat het ei van Columbus is, is extreme openheid. Er is geen enkele reden waarom alle aanbestedingsdocumenten niet openbaar kunnen worden gemaakt. Al die verhalen over bedrijfsgeheimen zijn bullshit. Er is echt geen

enkele reden. Die dingen moet je veranderen en vervolgens moet je zeggen dat bij een groot project iedere drie maanden op internet gezet moet worden wat de stand van zaken op dat moment is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zijn dat alleen de aanbestedingsdocumenten of hebt u het dan ook over broncodes en dergelijke?

De heer **Veldwijk**: Er zijn een paar dingen te bedenken die je niet zou moeten willen, maar dat zijn er maar een handje vol. Alles moet openbaar worden gemaakt. Een van de rare paradoxen is dat de overheid als beleid heeft dat software gebouwd wordt met hulpmiddelen die "open source" zijn, waarvan alles bekend is, en dat de dingen die worden gemaakt bedrijfsgeheim zijn. Van belastinggeld. Dat is de standaard.

De **voorzitter**: Ik wel even één ding terughalen wat ik gewoon domweg niet begrijp. U zegt dat je ergens belang bij moet hebben. Dat snap ik. Ik had een bedrijfje, voordat ik Kamerlid werd. Ik weet veel te weinig van ICT, dus dat had ik uitbesteed. Het werd gebouwd. Zo groot was het allemaal niet. Stel dat iemand van de leverancierskant -- dat was u, bij de overheid -- tegen mij had gezegd dat ik het echt niet zo en zo moest doen omdat het dan drie keer zo duur zou worden, maar dat ik het zo en zo moest doen omdat het dan net zo goed zou werken en het een stuk goedkoper zou zijn. Dan zou ik toch wel gekke Henkie zijn als ik daar niet naar zou luisteren? Waarom luistert in uw visie de overheid in uw voorbeelden niet?

De heer **Veldwijk**: Omdat luisteren niet loont.

De **voorzitter**: Mij loont dat, omdat het me een derde kost. Ik verdien dus twee derde.

De heer **Veldwijk**: Maar u hebt geen suikeroom.

De **voorzitter**: Voor de overheid geldt dus in uw redenering -- ik wil weten hoe u daartegen aankijkt -- dat mensen daar kennelijk met monopolygeld zitten te spelen.

De heer **Veldwijk**: Ja, dat is zo.

De **voorzitter**: Maar het is echt geld en het is van de belastingbetaler.

De heer **Veldwijk**: Ja, maar het is echt zo. Ik zal een een extreem voorbeeld geven. Het WIA-project loopt de mist in. Ik word benaderd door een kennis van me. Die heeft een bedrijfje, ook zo'n klein rotbedrijfje als dat van ons. Hij zit alleen niet aan de datakant, maar aan de slimmeprocessenkant. Hij zegt: ik heb één van mijn mensen aan het werk gezet en die heeft in twee weken tijd de complete uitkeringsprocessen geautomatiseerd, en ik kan het je laten zien. Nu is zo'n systeem wat meer dan dat, maar hij had echt de kern geautomatiseerd in twee manweken tijd. Ik zeg: ik breng je in contact met UWV. Ik had daar een collega werken. Die man kwam een presentatie houden en hij kwam juichend terug. Hij zei dat ze gewoon op de banken stonden. Hij rekende zichzelf al helemaal rijk. Daarna hoorde hij niets terug. Na drie weken belde hij mij en zei dat hij niets terug hoorde van UWV. Ik zei dat ik het eens zou vragen bij mijn partner die erop zat. Toen kwam het antwoord dat hij maar met Logica, nu CGI, moest gaan praten omdat die de aanbesteding had gewonnen. Nou ja, dat gesprek is er niet eens gekomen want die werd uurtje factuurtje betaald en die zat daar niet op te wachten. Wat denkt zo'n UWV'er dan? Die denkt: ik die aanbesteding openbreken?

De **voorzitter**: Maar we hebben het niet over €200 verschil, we hebben het hier over miljoenen.

De heer **Veldwijk**: Dit is een grappig voorbeeld. Ik ken deze jongens, ze zijn echt heel goed. Riskco in Utrecht. Ik heb daar geen enkel belang in. Ik denk dat als dat was gebeurd, het spel anders was gelopen.

De **voorzitter**: Welk bedrag als verschil, grofweg?

De heer **Veldwijk**: Ik denk dat WIA te bouwen was geweest -- dat is niet helemaal het antwoord op de vraag -- voor een bedrag van een miljoen of vijf. Dat is niet twee manweken werk. Daar moet heel veel bij zitten. Ik zat dus bij de polisadministratie.

De **voorzitter**: Een miljoen of vijf in plaats van?

De heer **Veldwijk**: De officiële schade is 89 miljoen.

De **voorzitter**: Dat is volgens mij een groot verschil.

De heer **Veldwijk**: De voorcalculatie was ook geen 5 miljoen, hoor.

De **voorzitter**: Dat snap ik. Ik kijk even rond of er nog aanvullende vragen zijn. Ik geef het woord aan de heer Ulenbelt.

De heer **Ulenbelt** (SP): U maakt heel grote verwijten. U kent het mechanisme waarmee de overheid zich verdedigt. Welke reactie zullen we van de minister van Sociale Zaken krijgen op uw aantijgingen over het UWV? Waar moeten we rekening mee houden?

De heer **Veldwijk**: Om te beginnen doe ik geen heel grote aantijgingen. Als iemand begrip heeft voor de manier waarop die processen allemaal verlopen, ben ik het. Als ik aantijgingen doe, is dat eerder aan uw adres dan aan het adres van al die ambtenaren. Ik vind het logisch wat er gebeurt. Maar goed, even concreet. Er zijn daar dingen heel erg fout gegaan in de jaren tot 2011. Wat u daar verder politiek mee doet, moet u weten. Ik heb het opgeschreven omdat we op een gegeven moment afspraken met UWV hebben gemaakt: er zijn een paar dingen gebeurd, er is al een proces in gang gezet dat leidt naar een parlementair onderzoek en we gaan niet zomaar zeggen dat er niets aan de hand is. Ik denk dat veel belangrijker is dat minister Asscher van Sociale Zaken en UWV ongelooflijk veel kunnen leren als ze die brief die ik u heb gestuurd tot zich zouden nemen. Het mooie van het verhaal is namelijk dat bijna al het management vervangen is. Er zitten bijna alleen maar nieuwe mensen, die ertoe doen. Het zou heel goed zijn als die mensen zouden weten wat zich daar allemaal heeft afgespeeld, want een heleboel krachten zijn nog precies hetzelfde. Is het zo goed? Is dit bevredigend?

De **voorzitter**: Daar let ik op. Mevrouw Bruins Slot heeft nog een vraag.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil nog even kort terugkomen op uw verhaal over de suikeroom. We hebben dat zonet voorgelegd aan de heer Flippo. Die zei dat hij binnen het ministerie van Buitenlandse Zaken, waar hij heeft gewerkt, nooit geld kon uitgeven zonder toestemming van de directeur Financieel-Economische Zaken. Hij zei dat het onbestaanbaar was dat hij in zo'n suikeroomconstructie terecht zou komen. Hoe kijkt u tegen zijn uitspraak aan?

De heer **Veldwijk**: Misschien heeft hij het over iets anders. Waar ik het over heb, is dat een organisatie een aparte geldstroom, een geormerkte geldstroom, krijgt voor een project dat zij moet uitvoeren in haar belang of in het belang weer een derde partij. Daar heb ik het over. Als dat daar niet zo was, kan ik natuurlijk zeggen dat er geen enkel project van Buitenlandse Zaken op uw lijstje staat en dat hun dat siert. Als Buitenlandse Zaken geld van Buitenlandse Zaken gebruikt voor ICT-projecten van Buitenlandse Zaken, klinkt mij dat redelijk gezond in de oren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): We hebben een aantal ICT-problemen met elkaar besproken en ook de achterliggende oorzaken ervan. Daar heb u informatie over gegeven en suggesties over gedaan. Het is ook goed om vooruit te kijken. Wat ziet u als belangrijkste verbeterpunten? Waar moeten we beginnen om deze problemen in de toekomst te voorkomen?

De heer **Veldwijk**: Het zou geweldig zijn -- ik heb er geen oplossing voor, hoor -- als hoge ambtenaren er iets mee zouden doen. Die zitten ook in het systeem. Ik heb met een van de topambtenaren gesproken en die zei: we houden elkaar volledig gevangen in dat systeem. Het zou mooi zijn als dat op tafel zou komen vanuit de ambtenaren. Wat mij nog meer teleurstelt, is dat er steeds wordt gepraat over IT-bedrijven die inhalig zijn en heel veel winst maken. Nee, ze maken niet heel veel winst. Ze maken heel veel omzet. De hele markt gaat naar zijn gallemiezen. Vergelijk het maar met de bouwfraudeaffaire. Je kunt niet zeggen, als ik het mij goed herinner, dat de bouwbedrijven in die tijd zulke enorme winsten hebben gemaakt en nu allemaal enorme verliezen lijden doordat zij niet meer overheden kunnen omkopen. Iedereen verliest in dit systeem. Ook grote IT-bedrijven verliezen in dit systeem. Ergens moet je dat probleem op tafel kunnen krijgen. Ik heb aan de persoon die ik

gesproken heb, gevraagd waarom hij dat niet tegen de Kamer zegt. Hij zei: ik pas wel op, dat wordt niet gewaardeerd.

De **voorzitter**: Want?

De heer **Veldwijk**: Het ambtenarenkorps voelt zich niet veilig -- of respecteert u onvoldoende, dat weet ik niet -- om dit soort systeemproblemen, die echt wel worden onderkend, aan de orde te stellen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat vindt u dan van de rol van de Tweede Kamer? Wat zouden we hier moeten veranderen?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat u in elk geval kunt doen, is uzelf minder onderdeel van het probleem maken. Die zes projecten hebben in mijn ogen alle zes ook heel zwakke businesscases. Dat is ook logisch, als iemand anders betaalt. De vraag is altijd of er een centraal landelijk C2000-systeem zou komen als de zwaalichtsector dat zelf had mogen betalen, als de overheid had gezegd: kijk, hier heb je extra geld, waar zullen we het aan uitgeven? Dan hadden ze wellicht iets heel anders gezegd. Ik denk dat ze dan iets heel anders hadden gezegd. Als je nu zegt "hé, gemeenten, jullie staan voor een enorme taakstelling, hier heb je 30 miljoen van minister Plasterk en dat mogen jullie besteden aan de modernisering van de GBA, maar ook aan iets anders", dan zou het volgens mij weleens aan iets anders besteed kunnen worden. Als mijnheer Bruins van UWV de kans zou krijgen -- volgens mij krijgt hij die nu niet, namelijk -- om al die brakke oude processen te automatiseren en de ruimte zou krijgen voor de arbeidsmarkt, die op dit moment in de knel zit, dan is dat misschien ook een veel betere allocatie van middelen. Als je een organisatie op een gegeven moment echt de ruimte geeft om met keuzes te komen -- die moeten ze wel verantwoorden natuurlijk -- gaan misschien dingen wel veel beter.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus het start in elk geval met betere businesscases?

De heer **Veldwijk**: Absoluut. Er is nog een probleem, waar ik ook geen oplossing voor heb. Als je met iets komt, moet je tegenspraak organiseren. Je moet op een gegeven moment iemand weten te vinden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wie zou de tegenspraak kunnen geven? Wie ziet u dan voor zich?

De heer **Veldwijk**: Ik heb in 2008 of 2009 al een keer een blog geschreven over de modernisering GBA, gewoon voor de vakbroeders. Ik vind dat die modernisering GBA echt gestaakt moet worden. Niet alleen omdat het nu fout loopt, maar ook omdat wat er ligt helemaal geen businesscase meer heeft. Als het helemaal goed gaat, hebben we nog een heleboel geld weggegooid. Ik ken wel meer mensen die hun nek zouden willen uitsteken, alleen hebben zij daar geen belang bij. Je maakt er namelijk geen vrienden mee. Dat moet je het doen omdat je een soort intrinsieke drive hebt. Dan is mijn antwoord toch uiteindelijk dat ik geen antwoord op de vraag heb. Als mensen er geen belang bij hebben, moet je maar hopen dat een of andere gek als mijnheer Veldwijk of mijnheer Miedema tegen de boom gaat zitten duwen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het zal dus in elk geval iemand moeten zijn die een onafhankelijke positie heeft ten opzichte van de organisaties waar het om gaat?

De heer **Veldwijk**: Ja, natuurlijk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een soort ombudsachtig iemand?

De heer **Veldwijk**: Ik ben zelf heel erg gecharmeerd van het ombudsmansysteem. Maar dat is hetzelfde verhaal: dat hangt heel sterk af van de kwaliteit van één of twee personen. Dat is met de normale ombudsman ook zo. Het zijn echter wel lapmiddelen. Ik geloof wat dat betreft meer in veel hogere niveaus van transparantie. Een beetje het systeem van Estland: alles wat met belastinggeld wordt betaald, is ook gewoon openbaar, als principe.

De heer **Van Meenen** (D66): Stel dat dat gebeurt. Ziet u dan ook dat iedereen naar elkaars producten gaat kijken en daar kritiek op gaat leveren? Of ontstaat er dan toch weer een soort stilzwijgende ...

De heer **Veldwijk**: Als ik opdrachtgever zou zijn, zou ik op een andere manier aanbestedingen gaan doen. Die mogelijkheden biedt de wet overigens nu al, maar daar heeft de heer Leether veel meer verstand van. Vervolgens zou ik zeggen dat na drie maanden in het project de nummer twee en de nummer drie, die de aanbesteding hebben verloren, hun licht er maar eens over moeten laten schijnen, want die zijn helemaal ingewerkt in het systeem. Natuurlijk zijn dat partijen met een ander belang, maar zo organiseer je tegenspraak. Zo zijn er allerlei mechanismen die steeds als grootste gemene deler hebben dat je gaat proberen om gezonde belangentegenstellingen te creëren en die uit te nutten. Dat is overigens makkelijker gezegd dan gedaan.

Ik weet wel wat dingen, maar ik heb niet het gevoel dat er echt één ding is -- was het maar waar -- waarvan je zegt: als je dát nou doet, dan komt het verder wel goed. Waar ik heel bang voor ben, is dat als je symptomen gaat bestrijden je dingen echt erger gaat maken. Er wordt gezegd dat er een minister verantwoordelijk moet worden voor ICT. Hop, dan komt er weer een verantwoordelijkheidslijn bij. We smeren in de overheidssfeer sowieso al graag verantwoordelijkheid uit over zo veel mogelijk personen. Dat zijn allemaal van die dingen. Ik heb het voorbeeld al gegeven van het advies van professor Mulder. Een heleboel dingen kun je gewoon ten kwade aanwenden als jouw doelstellingen anders zijn dan die van je opdrachtgever.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): We hebben over een groot aantal zaken van gedachten gewisseld. Is er nog een onderwerp niet genoemd dat u wel aan de commissie had willen voorleggen?

De heer **Veldwijk**: Ja, heel veel. Ik ben heel blij dat ik in de gelegenheid ben gesteld om te proberen een spa dieper te gaan. Ik zou het heel fijn vinden als u als commissie alle goede dingen die zijn gezegd, wilt zien als symptomen en niet als kwaal. Als je op een gegeven moment met dingen komt om de kwaal te bestrijden, moet je die wel toetsen aan de vraag of je denkt dat de symptomen gaan verdwijnen. Ik hoop dat het me gelukt is om een spaatje dieper te gaan, zonder het verhaal van "wat een sinistere ambtenaar of sinister ICT-bedrijf". Dat is namelijk niet zo.

De **voorzitter**: Welke twee structurele dingen zouden wij, als wij de macht zouden hebben, morgen moeten invoeren om wat te doen aan de kwaal die u beschrijft?

De heer **Veldwijk**: Alles wat vrijgegeven kan worden van de ICT-producten die we maken, zoals ontwerpen en programmacodes -- dat is echt heel veel, bijna alles -- moet worden vrijgegeven. Alles wat van ons belastinggeld wordt gemaakt, is in beginsel te gebruiken door iedereen. Dat heet open source. Het andere verhaal is monisme in de aansturing. De suikeroom is een voorbeeld van een dualistische aansturing, net als matrixorganisaties. Je wilt zo veel mogen lijnen en belangen gelijktrekken. Als een uitkeringsdirecteur van UWV een systeem laat bouwen, moet die vanaf dag één verantwoordelijk zijn voor dat systeem.

De **voorzitter**: En voor het budget?

De heer **Veldwijk**: Ja, en voor het budget.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus eenhoofdig leiderschap, om het zo maar te zeggen?

De heer **Veldwijk**: Ja, absoluut.

De **voorzitter**: Ik kijk even rond of er nog vragen zijn. Wij zijn iets uitgelopen, maar dat is niet zo'n groot bezwaar. Hartelijk dank voor uw komst, mijnheer Veldwijk.

Sluiting 18.12 uur.