

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbaar gesprek van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid op 19 mei 2014 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Vastgesteld: 13 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Dion Kotteman (CIO Rijk; directeur Informatiseringsbeleid Rijk bij het ministerie van Binnenlandse Zaken; voormalig algemeen directeur Rijksauditedienst).

Aanvang 9:45 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 parlementaire onderzoekscommissie ICT-projecten en heet de heer Kotteman, rijks-CIO (Chief Information Officer), van harte welkom.

Meneer Kotteman, de commissie gaat u vandaag een aantal vragen stellen. De heer Ulenbelt en ik zullen het leeuwendeel daarvan voor onze rekening nemen, maar de rest van de commissie let altijd goed op en kan zomaar ineens ook een vraag tussendoor stellen. Zoals gezegd, u bent rijks-CIO. Wat is dat? Wat doet u?

De heer **Kotteman**: De rijks-CIO moet ervoor zorgen dat er een klein beetje harmonie ontstaat binnen de sector Rijk, dat wil zeggen de rijksoverheid, op het gebied van automatisering en informatievoorziening.

De **voorzitter**: "Een klein beetje"?

De heer **Kotte**man: Ja. De regeling is zo, dat de macht van de rijks-CIO vooral is gebaseerd op zijn verdiend gezag, in plaats van dan dat hij keihard allerlei maatregelen daartoe zou kunnen nemen. Vandaar dat ik "een klein beetje" zei.

De **voorzitter**: We komen er vast nog op terug, maar zou u vinden dat u wat meer bevoegdheden zou moeten hebben?

De heer **Kotte**man: Ja. In het kader van de stroomlijning hebben we in Nederland de traditie om meer op basis van consensus besluiten te nemen dan op basis van doorzettingsmacht.

De **voorzitter**: "Doorzettingsmacht" is volgens mij, in gewoon Nederlands, toch macht, bevoegdheden ? We komen hier vast nog op terug.

Toen u in 2008 begon bij de Rijksauditdienst, zei of schreef u: wat ik voor ogen heb, is over de grenzen van departementen heen kunnen kijken, meer samenwerken, meer van elkaar leren, niet dingen keer op keer zelf uitvinden of onnodig dubbel doen. U kon hetzelfde motto in uw knapzak meenemen naar uw huidige functie, die u nog niet zo lang doet?

De heer **Kotte**man: Ja, dat is helemaal waar. Het zijn een aantal van dezelfde aspecten. U zei dat het vergelijkbaar is, dat een aantal aspecten hetzelfde zijn, zoals over de grenzen van departementen heen kijken en proberen er gemeenschappelijkheid in te brengen. Ja, dat klopt.

De **voorzitter**: U bent in die rol ook voorzitter van de ICCIO, de Interdepartementale Commissie Chief Information Officers. Is dat een krachteloos clubje, of stelt het wat voor?

De heer **Kotte**man: Ik zou zeggen dat het wat voorstelt. Om te beginnen is er per departement een CIO. Dat is op zich al een hele stap in de goede richting. Zij komen regelmatig bij elkaar en nemen zo veel mogelijk besluiten. Wij treffen elkaar om informatie en ervaring uit te wisselen. We komen zo nog te spreken over portfoliomanagement, maar dat kun je daar in de kinderschoenen aantreffen.

Tegelijkertijd spreken we elkaar aan op de gemeenschappelijkheid. "Krachteloos" zou ik het dus zeker niet willen noemen.

De **voorzitter**: U hebt een boek geschreven, De projectsaboteur, dat nota bene in zes landen is uitgegeven. Daar staat onder meer in dat er altijd weerstand is tegen verandering; dat die weerstand kan leiden tot sabotage; dat sabotage je project jammerlijk kan doen mislukken, alle welwillende lijstjes met standaardfaalfactoren waarover je van tevoren kunt nadenken, ten spijt. Wat ik niet goed begrijp is waarom iemand binnen een ambtelijke organisatie, die gewoon fatsoenlijk zijn werk doet, een project zou willen saboteren. Vertel eens.

De heer **Kotteman**: Je zou kunnen zeggen dat er een aantal voor de hand liggende oorzaken zijn waarom projecten misgaan. Er zijn ook altijd oorzaken die te maken hebben met het belang van iemand. Het kan heel goed zijn dat dat belang de drijfveer is, waar u waarschijnlijk op doelt, om een project een bepaalde kant uit te sturen. Dat kan manipulatie zijn, dat kan sabotage zijn. Als iemands werkgelegenheid wordt bedreigd als gevolg van een project, kun je je voorstellen dat hij wat terughoudend is om enthousiast aan zo'n project mee te werken. Een van de dingen die ik in het boekje heb geschreven, is dat het verstandig is om daar ook oog voor te hebben en om te zien of je wat aan die belangen kunt doen, zodat er toch een enthousiaste medewerker voor zo'n project wordt gevonden.

De **voorzitter**: Het is toch eigenlijk heel raar dat je, als je ergens werkt en dat werk een stuk efficiënter kan, het bewust gaat tegenwerken omdat het om je eigen baan gaat? Binnen zo'n departement is er misschien wel weer wat anders voorhanden.

De heer **Kotteman**: Ik zou dit persoonlijk niet "raar" willen noemen. Ik denk overigens dat dit bij bedrijven en alle grotere organisaties normaal is. Het is toch ook een voorstelbare drijfveer. Brecht heeft gezegd: "Zuerst das Fressen, dann die Moral". Het is dus eigenlijk wel logisch dat iemand die in de omstandigheid zit dat hij van zijn baan afhankelijk is, niet de eerste is om enthousiast mee te werken om zo'n project succesvol te maken als die baan wordt bedreigd. Hij denkt dan misschien: laat het een maandje langer duren, dan heb ik nog een maand langer mijn salaris. Dat komt op allerlei plaatsen voor. Het is de truc om daar iets op te vinden.

De **voorzitter**: Die truc gaan we misschien nog van u vernemen.

Nog één korte introductievraag: waarom spreekt u liever van "partners" dan van "leveranciers", als het gaat om externe bedrijven?

De heer **Kotteman**: Bij "leveranciers" denk je aan een zekere ondergeschiktheid, aan iemand die iets levert en daarna nederig weer verdwijnt. Als je omgaat met ICT-bedrijven, is het goed om daar een kritische relatie mee te onderhouden. Maar je komt verder als je serieus wordt genomen en elkaar ook serieus neemt, dan als je de zaken ziet in bovengeschikte en ondergeschikte posities. Ik zou dus meer van een gelijkwaardige uitwisseling van informatie willen uitgaan, liever dan te zeggen dat het gaat om leveranciers die iets leveren en daarna op hun schreden terugkeren. Ik zou dat gelijkwaardiger willen zien.

De **voorzitter**: Bij de projecten die wij hebben onderzocht, is onze eerste indruk niet dat die grote leveranciers netjes leveren en daarna weer nederig vertrekken.

De heer **Kotteman**: Ik denk dat dat juist is. Daarom is het zaak om te bekijken of je daar ook op een andere manier mee kunt omgaan. Om maar wat praktische dingen te noemen: als je met een leverancier een goed contact hebt, kun je bij een volgende softwareversie vragen of hij rekening wil houden met je wensen. Dat is verstandig. De overheid is een zeer grote speler. Het Rijk als geheel, een zeer grote speler als het tenminste alles heeft verenigd, zou kunnen zeggen dat het in een volgende release een bepaalde functionaliteit opgenomen wil zien. In een leveranciersrelatie zou een leverancier dan kunnen zeggen: de groeten. Maar als je een wat beter contact hebt, kan er worden gezegd: prima, goed idee, dat ga ik voor je regelen. Dat klinkt toch anders.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kunt u voorbeelden noemen van hoe sabotage aan de kant van de leverancier eruitziet? Van de overheid kan ik me daarbij zo iets voorstellen, maar hoe zit dit eruit aan de kant van de leverancier? Waaraan moet ik denken?

De heer **Kotteman**: Ik heb een hele tijd als consultant gewerkt. Ik zal hier maar een eerlijk antwoord op geven: het was plezierig als je andere consultants aan het werk

kon helpen. Dat leidde er niet toe dat ik slechte collega's voorstelde in de projecten waarin ik zat, maar het leidde er wel toe dat ik gelegenheden benutte om een collega van hetzelfde bedrijf geïntroduceerd en aangenomen te krijgen, gewoon omdat daar een stevige bonus tegenover stond. Je zou kunnen zeggen dat mijn drijfveer dan meer was gericht op het maken van omzet voor dat consultancybureau dan primair op het project dat ik diende.

De heer **Ulenbelt** (SP): Bestempelt u het maken van omzet als sabotage?

De heer **Kotteman**: Nou ja, het is een heel lichte vorm. Je had een bepaald persoon nog op de bank zitten, die waarschijnlijk nog wel geschikt was te maken. Of zoiets helemaal op basis van kwaliteiten gaat of op basis van de prikkel van de omzet, het is een heel lichte vorm om iets een beetje een bepaalde kant op te sturen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U bent nu voor één jaar aangesteld als CIO Rijk. Gaat u ook saboteren om langer te kunnen blijven?

De heer **Kotteman**: Haha. Nee, dat kan ik me ook bijna niet veroorloven. Het is wel altijd goed om oog te hebben voor de belangen die er zijn. Dat geldt voor iedereen en ik denk dat ook mij niets menselijks vreemd is. Ik denk dat het altijd verstandig is om rekening te houden met de belangen die mensen hebben. Dat is een vaak ondergeschoven punt. Mensen denken vaak dat er geen budget is en dat een project daarom niet slaagt, maar het is natuurlijk interessanter om te bekijken waarom er geen budget is.

De **voorzitter**: Ik heb nog twee vraagjes. U had het ten eerste over een bonus, voor als u iemand die op de bank zat, toch het werk binnen kon varen. Was die bonus voor het bedrijf waarvoor u toen werkte of voor uzelf?

De heer **Kotteman**: Dat was een persoonlijke bonus.

De **voorzitter**: Een persoonlijke bonus. Dan mag je toch wel zeggen dat dit een perverse prikkel was om minder kwaliteit bij de overheid binnen te brengen, omdat zo niet de beste mensen werden verkregen?

De heer **Kotteman**: Het is een veelvoorkomende prikkel. Dit is ook weer precies zo'n belangenpunt. Volgens mij doe je er goed aan om bij het bepalen van de succes- en faalfactoren ook te kijken naar wat iemand drijft, los van het rechtstreekse eenvoudige belang van het project dat moet slagen.

De **voorzitter**: Ik wil de vraag van de heer Ulenbelt nog even verlengen: waarom bent u eigenlijk maar voor één jaar aangesteld?

De heer **Kotteman**: Dat is een interne-reorganisatiekwesitie. De overheid is bezig om flink te krimpen. Op de directie waar ik zit, gaat ongeveer 20% van de mensen verdwijnen. In het kader van flexibiliteit voor de toekomst is gekozen voor een tijdelijke aanstelling. We bekijken dit jaar wat dat zou kunnen betekenen voor het jaar hierna.

De **voorzitter**: Maar de functie van CIO verdwijnt toch niet?

De heer **Kotteman**: Er zijn helemaal geen plannen om de functie van CIO te laten verdwijnen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt dit jaar nog een flink aantal maanden voor de boeg. Wat moet u in die maanden voor elkaar zien te krijgen? Wat moet u waarmaken?

De heer **Kotteman**: Een hele waslijst aan dingen.

De heer **Ulenbelt** (SP): De belangrijkste?

De heer **Kotteman**: Oké. Het eerste is dat we ermee bezig zijn om de I-strategie Rijk te actualiseren. Dat betekent dat we een aantal nieuwe ontwikkelingen die op ons afkomen, daarin zullen opnemen. Ik zal een paar dingen te noemen. De overheid wordt geconfronteerd met big data, de bekende modeterm. De overheid is eigenaar van heel veel grote gegevensverzamelingen. De ontwikkelingen gaan op het ogenblik zo snel, dat het verstandig is dat de overheid daarvoor beleid ontwikkelt. Een tweede punt zijn de cloudontwikkelingen. Het is bekend dat er steeds meer software op afstand staat. De overheid is daar ook volop mee bezig. Wij zijn ermee

bezig om een "rijkscloud" te bouwen, wat wil zeggen dat de overheid meegaat in die ontwikkeling. Het derde punt heeft te maken met beveiliging: we gaan extra aandacht aan beveiliging besteden. De achtergrond daarvan ligt volgens mij voor de hand: we zien op veel terreinen problemen op het gebied van de beveiliging, dus daar willen we meer aan gaan doen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U noemde niet het onder controle houden van grotere of kleinere ICT-projecten van de overheid, die onze warme belangstelling hebben. Waarom is dat?

De heer **Kotte**man: Daarop is eigenlijk een heel flauw antwoord mogelijk. U vroeg wat ik ga doen. Ik zei "actualiseren". Dit is iets wat wij blijven doen. Het stond ook in de oude I-strategie. We zullen dat controleren van ICT-projecten zeker voortzetten.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat trof u, toen u aantrad, aan op dat gebied?

De heer **Kotte**man: Het belangrijkste is misschien dat veel verantwoordelijkheden en bevoegdheden met betrekking tot ICT-projecten liggen bij de departementen. Ik gaf al aan dat er per departement een CIO is. Verder is er de ministeriële verantwoordelijkheid per departement. Als rijks-CIO heb je een zekere mogelijkheid om vooral naar stelselmatige kwesties en stelselkwesties te kijken, dus kwesties die het departement overstijgen, maar de bevoegdheid om drastisch in te grijpen in alle ICT-projecten is niet bij de rijks-CIO belegd. Je kunt je voorstellen dat er een onderscheid kan worden gemaakt tussen de meer primaire processen. Ik kan me voorstellen dat als Defensie een wapengeleidingssysteem bestelt, daar weinig rijksbelangen in zitten -- dat hoop je dan tenminste -- maar dat er wel een sterk rijksbelang kan worden neergezet als het gaat om meer bedrijfsmatige systemen, bijvoorbeeld financiële systemen of andere systemen, zoals personeelssystemen. De rol van de rijks-CIO is daarbij ook groter.

De heer **Ulenbelt** (SP): De CIO heeft weinig bevoegdheden; dat zei uw voorganger Hillenaar ook. Ondertussen krijgen wij signalen van een stammenstrijd tussen de ministeries. Is er een stammenstrijd en wat kan de rijks-CIO daaraan doen?

De heer **Kotteman**: Op dit moment wordt door middel van de landelijke vergadering van de CIO's op een heel constructieve manier informatie uitgewisseld. Wij houden elkaar daarin scherp. Dat betekent dat er zo veel mogelijk gemeenschappelijkheid wordt ontwikkeld in het kader van het rijksbelang. Ik zou dus niet willen zeggen dat er een stammenstrijd is. Natuurlijk bestaat er wel een grote mate van onafhankelijkheid bij de departementen. Die is door de cultuur ingegeven. Je ziet die wel sterk verminderen vanwege het steeds meer rijksbreed werken. Dat gevoel begint te groeien, maar je kunt echt pas de laatste twee à drie jaar zeggen dat men de gemeenschappelijkheid vóór het individuele belang van departementen laat gaan. De financiële situatie zal daar zeker ook een oorzaak van zijn, omdat er daardoor een zekere drijfveer is om te bezuinigen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dat er geen stammenstrijd is en dat we allemaal keurig samenwerken. Dan hebt u toch ook niet meer bevoegdheden nodig? Het loopt dan allemaal soepeltjes, denk ik dan.

De heer **Kotteman**: Nou, ik geloof niet dat ik zei dat het heel soepeltjes ging, wel dat we elkaar scherp houden. Er is een groei naar meer gemeenschappelijkheid, maar die zou wel een stap verder kunnen. Een voorbeeld van een terrein waarop we nog diversiteit en divergentie kennen, is dat van een aantal bedrijfsondersteunende systemen. Wij noemen dat "ERP". Het gaat daarbij om financiële systemen en documentaire informatiesystemen. Die zijn per departement sterk verschillend en je ziet dat men daarbij sterk hangt aan de processen die per departement bestaan en per departement verschillen. Als ik de bevoegdheid zou hebben om te zeggen dat we dat vanaf morgen zouden moeten gaan uniformeren, had ik mijn salaris er al snel vier keer uit, denk ik.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat heeft het stelsel van CIO's ons opgeleverd? Wat zou er in de toekomst anders moeten om grote ICT-projecten in de hand te houden?

De heer **Kotteman**: Dat zijn twee vragen. Om met de eerste te beginnen: wat levert het op? Ik denk dat het echt winst is dat het stelsel bestaat, waardoor er een echte verantwoordelijkheid voor de ICT is bij de CIO's van de departementen. In het algemeen zitten zij in een bestuursraad, of hebben toegang daartoe. Daardoor is dit



ook echt een punt op de agenda. Ik denk dat dit echt de winst is van aandacht geven aan de positie en het stelsel van de CIO's. Ik denk dat het ons zeker dat heeft opgeleverd. Wat gaat er in de toekomst gebeuren? Ik zou het plezierig vinden als daarin wat meer uniformiteit kon ontstaan. Het zou plezierig zijn om de bevoegdheden op rijksniveau daartoe te vergroten -- dat kan trouwens op verschillende plaatsen -- en door voorzichtiger te zijn met de bevoegdheden die er departementaal zijn. Ik denk wel dat dit een groeiproces is.

De heer **Ulenbelt** (SP): Denkt u, na wat er is gebeurd, dat we in de toekomst niet meer in krantenkoppen zullen zien dat er grote ICT-projecten van de overheid zijn misgelopen? Gaat het nu goed?

De heer **Kotteman**: Als je naar de feiten kijkt, zou je kunnen zeggen dat er in de afgelopen tijd weinig grote projecten zijn gestart. Het aantal grote projecten neemt af. Dat is volgens mij één heldere stelling; we kunnen dat aan de feiten en in het eerder genoemde dashboard zien. Er zijn natuurlijk langerlopende projecten waarvoor dit misschien niet geldt, maar ik ken geen nieuwe projecten. Ten tweede heeft de overheid met de grote ICT-projecten natuurlijk ook wel leergeld betaald. Als er nu iemand een megalomaan project zou willen starten, zou hij op zijn kop krijgen. Dat zou op zijn minst drie keer tegen het licht worden gehouden en in plakjes worden gesneden, om het beheersbaarder te maken. De projecten zijn dus kleiner; dat is wel een stelling die ik aandurf. Ik verwacht dat er in de toekomst geen grote ICT-projecten zullen worden gestart. Of ze daardoor altijd succesvol zullen zijn, is weer een andere kwestie, maar ik geloof wel dat het aantal grote projecten kleiner is geworden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij hebben van professor Verhoef te horen gekregen dat zelfs de gezondverstandregels van de heer Raines niet kunnen worden doorgezet en afgedwongen door de CIO. Dat is toch nog steeds zo?

De heer **Kotteman**: U refereert onder andere aan dat afsprakenboek. Daar staan ze in. De gedachte is dat die worden gepropageerd. Op zich hebt u er gelijk in dat ze niet kunnen worden afgedwongen, maar dat wil niet zeggen dat ze niet leven; er

wordt natuurlijk wel vaak mee gewerkt. Ik kan het wel met u eens zijn dat dit iets anders is dan afdwingen.

De **voorzitter**: U zei een aantal keren dat het "plezierig" zou zijn -- u formuleert het eigenlijk heel voorzichtig -- als er wat minder macht bij de departementen zou liggen en dat er op die departementen nog een sterke cultuur van onafhankelijkheid is. Wat zou er concreet moeten gebeuren? Wij stellen vast dat dit, zacht geformuleerd, suboptimaal functioneert. Er gaan ook een hoop dingen goed, hoor, en daar komen we straks misschien over te spreken. Maar als dingen mis dreigen te lopen, hebt u in ieder geval niet de macht om te zeggen: het gaat daarom en daarom fout; bij dat departement hebben ze het goed gedaan, dus we gaan als de wiedeweerga hetzelfde kunstje toepassen. Wat zou er moeten gebeuren?

De heer **Kotteman**: Het is misschien goed om eerst aan te geven dat er een groei in zit. Wat u zei, is misschien ten dele al geregeld. Er is een regel die wij "pas toe of leg uit" noemen; dat is onze mooie vertaling van "comply or explain". Daarmee zeggen we dat het verstandig is om nieuwe regels te hebben voor nieuwe ontwikkelingen. Als er een nieuw systeem zou moeten worden gebouwd, gaat hergebruik bijvoorbeeld vóór kopen en vóór bouwen; dat wil zeggen dat bouwen pas op het allerlaatste moment kan. Als er ergens al iets voor is, wordt dat dus hergebruikt. Dat is een kader dat ik kan afdwingen. Ik kan tegen mensen zeggen: luister, dat systeem hebben we al en we gaan dat niet opnieuw bouwen. Die ontwikkeling leidt ertoe dat dit op sommige terreinen dus al het geval is. Het zou mooi zijn als dit ook ging gebeuren op andere terreinen -- ik noemde zonet al de financiële processen en de documentaire informatievoorzieningssystemen -- maar op dit moment zie ik dat nog niet. Het zou dus mooi zijn als we daarin wat meer eenheid zouden brengen, omdat dat gewoon verschrikkelijk veel geld scheelt.

De **voorzitter**: Het zou mooi zijn om ergens meer eenheid in te brengen omdat dat verschrikkelijk veel geld oplevert. Belegt u dat eens concreet, met maatregelen. Wat zou er moeten gebeuren?

De heer **Kotteman**: Om een heel concrete maatregel te noemen: de ontwikkeling van de rijkscloud, die ik zonet noemde. We zijn er nu mee bezig om het aantal

datacenters bij de rijksoverheid terug te brengen van 64 naar 4; dat is een mooi voorbeeld van die ontwikkeling. Daartoe is besloten, daar is een ministerraadsbesluit over. Ik denk dat dit een duidelijk voorbeeld is van iets wat geld scheelt. De volgende stap is natuurlijk dat je probeert om met die datacenters de applicaties te delen, wat in termen van licenties bijvoorbeeld veel kan schelen. Wij zijn daarmee bezig. Ik moet erg mijn best doen, soms als een missionaris, om uit te leggen dat dit handig is, omdat mensen deels vanuit hun culturele achtergrond -- het idee van "het zijn mijn gegevens" en "het is mijn server" -- hun opstelling kiezen, in plaats van dat ze gewoon rekenkracht uit zo'n rekencentrum kopen, met de opstelling "wat kan het mij schelen uit welke server het komt, zolang het kwalitatief maar verantwoord is en het voortdurend in de lucht is".

De heer **Ulenbelt** (SP): Moeten op rijksniveau de zaken nu strakker worden georganiseerd, of bent u tevreden met de manier waarop het nu gaat? We horen de CIO's zeggen dat ze meer bevoegdheden willen. Als u die bevoegdheden zou krijgen, waar zou u ze dan voor gaan gebruiken?

De heer **Kotteman**: Ik denk dat de eerste bouwsteen van het CIO-stelsel de CIO's per departement zijn. Zij zorgen ervoor dat er per departement aandacht is voor en sturing is van de IT-projecten en de informatievoorziening die daar gaande zijn. Ook het belang daarvan groeit. Daar kun je niet negatief over zijn, helemáál niet, maar dat is nog niet klaar. Ten tweede zou het handig zijn -- of misschien moet ik het strakker zeggen: voordelig of goedkoop -- als je de verschillende departementale belangen bij elkaar zou voegen en zou kijken naar het rijksbelang, en daardoor meer eenheid op het rijksniveau zou weten te brengen. Dat klopt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij hoorden van de heer Hillenaar dat hij zo nu en dan naar de ministerraad moest om besluiten te krijgen en om iets door te kunnen zetten. Is dat u al eens gebeurd? Bent u van plan om dat in het komende jaar te gaan doen? Of is dat allemaal niet meer nodig?

De heer **Kotteman**: Ja, dat ben ik inderdaad van plan. Iets heel praktisch. Ik noemde net de I-strategie. Het is handig om die, als ze is vernieuwd, via de ministerraad te laten bekrachtigen, zodat je daarnaar kunt verwijzen. Ik gaf net aan dat de

bevoegdheden per departement zijn georganiseerd en niet in mijn mandje liggen. Ik kan zoiets dus niet altijd bekrachtigen. Als ik iets zeg, is dat op dit moment niet voldoende, en ik denk inderdaad dat dit anders zou moeten.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wanneer krijgen we die nieuwe strategie? Bent u al bij de ministerraad geweest? Wanneer gaat u en wanneer krijgen we die?

De heer **Kotte**man: Die strategie wordt nu ontwikkeld. Ik ga er over twee weken met de CIO's van de departementen over spreken, zodat zij er ook hun zegje over kunnen doen. Vóór de zomer moet ze klaar zijn en daarna gaat ze naar de ministerraad.

De **voorzitter**: U kunt toch niet, plat gezegd, voor iedere scheet naar de ministerraad? Op die manier vallen er toch ook projecten, kwesties of dingen tussen wal en schip waarvan u vindt dat ze eigenlijk beter zouden moeten gaan, maar waarvan u ook vindt dat u er niet voor naar de ministerraad kunt lopen?

De heer **Kotte**man: Nee.

De **voorzitter**: U of iemand anders zou dus op een andere manier veel meer bevoegdheden moeten hebben, of deze zouden ergens anders moeten worden belegd, om in ieder geval de wat u zo voorzichtig formuleerde als "culturele onafhankelijkheid" van departementen, die erg vasthouden aan hun eigen dingetjes, te doorbreken?

De heer **Kotte**man: Ik wil niet de indruk wekken dat ik voortdurend voor alle zaken bij de ministerraad langs moet. Ik kan twee dingen noemen die los daarvan tot stand zijn gekomen. Een belangrijk onderwerp is de BIR geworden, die gaat over de beveiliging van de informatie van de rijksoverheid. Die is verplicht. Ze is niet alleen geïmplementeerd, maar wij hebben zonder tussenkomst van de ministerraad gezegd dat er moest worden onderzocht of deze regel bij de verschillende departementen wordt gebruikt. Er is een heel audittraject voor gaande om dat voor elkaar te brengen.

Een tweede voorbeeld is wat we "het identiteitenmanagement" zouden kunnen noemen, dus het beheer van de identiteiten van de ambtenaren/gebruikers van de informatiesystemen van de rijksoverheid. Dat was sterk verbrokkeld. Het ligt voor de hand dat ik dat nu wat aan het uniformeren ben, zonder dat ik de ministerraad daarover heb geïnformeerd.

De **voorzitter**: Van welke kwesties die u onder ogen kreeg toen u begon als nieuwe CIO bij het Rijk, had u de indruk dat u er extra aandacht aan zou moeten geven, omdat de voortgang niet goed genoeg was?

De heer **Kotteman**: Een paar punten moesten wat snelheid hebben. Het eerste punt was dat er op verschillende plaatsen werd gewerkt aan het uniformeren van de logische en fysieke toegang, dus de toegang tot de systemen en gebouwen. Dat had een sterk verbrokkeld karakter. Er was een Rijkspas die niet echt een rijkspas was, en er waren ook nog passen bij Defensie. En dat niet alleen; de logische toegang verdiende ook extra aandacht. Dat is een van de eerste dingen waarvan ik heb gezegd dat we daar absolute helderheid in moesten brengen. Het tweede punt was deels gestimuleerd door een brief van uw hand, over de documentaire informatievoorziening die onvoldoende op orde was. Bij documentaire informatievoorziening gaat het over wat de overheid bewaart en wat vooral niet. Dat was niet voldoende eenduidig geregeld, en daarmee raak je een beetje aan de betrouwbaarheid van de overheid. Dat was het tweede punt dat ik vrij snel heb opgepakt, omdat daar vraag naar was, onder andere van de parlementaire onderzoekscommissies.

De **voorzitter**: Dat was dus blijven liggen?

De heer **Kotteman**: Ja. Dat was overigens wel logisch. We hebben een hele actie gehad om de papierstroom onder controle te brengen en deze over te laten gaan naar een papierloze stroom, dus digitaal. "Overheid 2017" is daarbij het woord. Dat is prima, maar we werden heel erg geconfronteerd met het feit van een digitale informatiestroom, die ook goed onder controle moest worden gebracht, maar dat is veel minder beheersbaar dan het overstappen van papier naar digitaal.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik hoor u verschillende keren pleiten voor uniformering; u wilt er greep op krijgen, u wilt zelfs controleren of de regels die er zijn, ook worden uitgevoerd. U hebt ook duidelijk gemaakt dat een rijks-CIO een essentiële functie vervult. In hoeverre leveren de CIO's per departement daar nu een bijdrage aan? Of zijn zij eerder een sta-in-de-weg? Dat zijn immers ook zelfstandig denkende mensen, die allemaal zo hun eigen opvattingen hebben, maar bovendien verschillend zijn gepositioneerd binnen hun ministeries. Hoe kijkt u naar het stelsel, in het licht van de drang om dingen goed te doen en om te uniformeren?

De heer **Kotteman**: Ik zou zeggen dat zij echt bouwstenen zijn om zaken goed te kunnen regelen. Sinds die brief van 12 december 2008, waarin de toenmalige minister stelde dat er een CIO-stelsel zou komen, is dat ingericht. Ik denk dat dit een heel goede stap vooruit was, en een echte bouwsteen waarmee we met elkaar verder konden werken. De CIO's hebben per departement in de meeste gevallen ofwel een stoel in de bestuursraad of toegang daartoe. Dat zegt iets over het gewicht dat aan die functie, en dus aan IT, wordt toegekend. Ik denk dat dat heel goed is. We moeten volgens mij ook goed bezien hoe omvangrijk de taak van een CIO op een departement soms is. Het ministerie van Veiligheid en Justitie heeft bijvoorbeeld een eigen CIO-raad, waarin zogezegd de "deel-CIO's" onder leiding van de departementale CIO bij elkaar komen om eenheid te brengen in wat op het hele departement gebeurt. Daarbij moet u ook denken aan de zeer grote uitvoeringsorganisaties die deel daarvan uitmaken, zoals de Nationale Politie, met haar 30.000 à 40.000 mensen; dat is natuurlijk een bedrijf op zich. Die CIO's zijn volgens mij echt nodig om de uniformiteit per departement te organiseren en ze doen daar zaken af die helemaal niet op rijksniveau behoeven of behoren. De volgende stap is om de financiële informatie van Veiligheid en Justitie uniform te regelen. Dat proces vind je ook bij VWS en Financiën. Ik zou dus eerder zeggen dat die CIO's een belangrijke bouwsteen zijn, en zeker niet dat ze een sta-in-de-weg vormen, want dan zou ik in de volgende vergadering van CIO's snel problemen krijgen met mijn collega's. En het is ook niet zo.

De heer **Van Meenen** (D66): U bedoelt dat u een belang hebt om dat niet te zeggen?

De heer **Kotte**man: Kijk, de collegiale samenwerking is zeker een punt, maar ik kan in alle eerlijkheid zeggen dat die zeer constructief verloopt.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt dat ze "bouwstenen" zijn, maar nogal verschillende bouwstenen. U zegt dat ze op vrijwel alle ministeries aan de bestuurstafel zitten of daar toegang toe hebben, dus blijkbaar niet op alle ministeries. Hoe kijkt u daartegen aan? Wij hebben in ons eigen onderzoek al geconstateerd dat die positie per ministerie behoorlijk verschilt. Kan dit in uw ogen voortbestaan of niet?

De heer **Kotte**man: Ja, maar dat verschil neemt af. Er is een onderzoek van de Rekenkamer uit 2013 waarin nog een paar verschillen worden geconstateerd. Zo'n analyse van de Rekenkamer wordt ook zeer serieus genomen. Ik denk dat er nu in alle departementen wel toegang is tot de bestuursraad, al is een zetel in de bestuursraad weer iets anders. Bedenk dat er een tijd geleden nog werd gesproken van de CIO als "mijn kritische vriend". Dat komt heel weinig meer voor. "Een kritische vriend" zou echt afbreuk doen aan wat je met een CIO zou moeten doen. Als we hem al een "CIO" zouden willen noemen, conform hetgeen in Angelsaksische beursgenoteerde bedrijven gebruikelijk is, is hij een figuur met zeggenschap en bevoegdheid. Met een automatiseringsbeslissing kom je niet aan hem voorbij, dus hij moet echt een positie hebben. Ik verwacht dat we in de komende tijd op alle departementen stevige CIO's zullen zien.

De **voorzitter**: Nog twee kleine tussenvragen. Het kan zijn dat ik me vergis, maar u noemde de Rekenkamer en zei dat u die verdraaid serieus neemt. De minister heeft naar ik meen de suggesties van de Rekenkamer met betrekking tot de CIO niet overgenomen.

De heer **Kotte**man: Er is een reactie van de minister gekomen op de brief van de Rekenkamer in 2013. De Rekenkamer gaf de aanbeveling dat de CIO een zetel moet hebben in de bestuursraad. De reactie van de minister daarop was dat het voldoende is als deze daartoe toegang zou hebben.

De **voorzitter**: In gewoon Nederlands en in ieder geval hier in dit huis heet dat: de aanbeveling van de Rekenkamer is op dat punt niet overgenomen.

De heer **Kotte**man: Ja, die is niet helemaal overgenomen. Dat is correct.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): "Toegang" kan toch ook betekenen dat de CIO met zijn advies de hele lijn door moet en dat zijn advies dan pas bij de bestuursraad terechtkomt?

De heer **Kotte**man: Ja, dat is een terechte constatering. Dit betekent dat hij in ieder geval altijd agendagebonden in de bestuursraad aanwezig kan zijn en daar zijn stempel op een besluit kan drukken. Overigens schat ik in dat in beide gevallen, dus wel of geen stoel, de voorbereiding gewoon plaatsvindt via de CIO-office.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat betekent dat hij geen zelfstandige bevoegdheid heeft om iets op de agenda te zetten; het moet altijd worden geaccordeerd door een plaatsvervangend secretaris-generaal of door de sg, die de bestuursraad coördineert.

De heer **Kotte**man: Dat is juist, maar het verschil wordt misschien wat kleiner als u bedenkt dat sommige CIO's ook de functie van plaatsvervangend sg hebben. Dit is namelijk geen aparte stoel of functie, maar een rol. Het komt dus voor dat de plaatsvervangend sg c.q. de CIO iets op de agenda kan krijgen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Feitelijk heeft hij dan zitting in de bestuursraad; de psg zit altijd in een bestuursraad. We hadden het net over het geval dat hij geen zitting in de bestuursraad heeft.

De heer **Kotte**man: Die aanvulling is helemaal correct.

De **voorzitter**: Ik zeg er even bij dat "psg" staat voor "plaatsvervangend secretaris-generaal". Het gaat ons niet om gemillimeter, maar het gaat ons om het gevoel of er wel voldoende aandacht bij de politieke leiding is voor het belang van wat er gebeurt. Wat vond u ervan toen de minister die aanbeveling van de Rekenkamer niet overnam? Spreekt u vrijuit. Ik zie u heel snel denken, maar spreekt u vrijuit.



De heer **Kotteman**: Ik wil wel zeggen wat ik dacht. Ik dacht: ik zat er in 2013 nog niet, dus ik heb het antwoord op die brief ook niet mede opgesteld. Ik kan dus alleen bedenken wat ik er nu van vind. Daarom zat ik dus te denken. Ik zie hierin een hele ontwikkeling. Je kunt wel weer denken dat de overheid weer eens geen Speedy Gonzales is, maar u moet zich voorstellen dat er in 2008 niks was op dat vlak.

De **voorzitter**: Nee, meneer Kotteman, de overheid is geen Speedy Gonzales. Dat hebben wij vastgesteld.

De heer **Kotteman**: Precies. Je ziet wel dat dat stelsel kort daarna ontstaat. Je kunt zeggen dat dat een verworvenheid is en je kunt er alle geloof in hebben dat het zich verder zal ontwikkelen. Je zou je alleen met een zeker ongeduld kunnen afvragen of het allemaal wel snel genoeg gaat.

De **voorzitter**: Het gaat eigenlijk niet zozeer om geduld of ongeduld. Het gaat erom dat wij denken vast te stellen dat er, omdat er hier en daar niet wordt ingegrepen, heel veel geld wordt verspild. Daar zit een beetje ons probleem.

De heer **Kotteman**: Ik denk dat u daar gelijk in hebt en dat dit ook bevestigt wat ik in het begin zei, namelijk dat door adequatere en snellere besluitvorming geld kan worden bespaard. Dat is iets wat zeker is.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt één jaar de tijd. Daarvan zijn er nu vier maanden om. U wilt het natuurlijk zo goed mogelijk achterlaten. Wellicht komt u zelf in die positie terecht. Maar toch even iets over het punt van de positie van de CIO's op de ministeries. U zegt dat het geen Speedy Gonzales is. Wij kunnen opschrijven dat het best fijn is en dat het er, wie weet, ooit van zal komen. Maar het is heel belangrijk, ook voor ons, om te horen wat u er echt van vindt. Dat zal niemand u kwalijk nemen. Het gaat gewoon om een stip op de horizon: moeten ze nu wel of niet in die positie aan de bestuurstafel komen?

De heer **Kotteman**: Ik denk dat het belangrijkste is dat er een hoge mate van zeggenschap aan zo'n CIO wordt gekoppeld. Er is destijds gekozen voor die term. Een Chief Information Officer is geen flauwe functie. Je kunt met alle mogelijke

artikelen en handboeken staven dat hij een figuur is om wie je niet heen kunt. Volgens mij is dat de kern van de zaak. Het gevolg daarvan zou zijn dat hij of zij in de bestuursraad zit. Ik zou er uiteraard voorstander van zijn dat de CIO met de CEO aan tafel zit; dat is vergelijkbaar met de situatie in de beursgenoteerde bedrijven, waar die term vandaan komt. Ik heb het bij ING, waar ik een hele tijd heb gewerkt, niet anders meegemaakt. Daar ontstond een zekere angst voor de CIO; je had het hart niet om een project te starten zonder dat de CIO daar zijn handtekening onder had gezet. Dat is goed, want zo uniformeer je zaken en voorkom je divergentie. Ik zei al dat het zelfs op het aggregatieniveau van een departement, waar soms tienduizenden mensen werken -- zoals de Belastingdienst met zijn 32.000 man -- al handig is om te uniformeren, dus laat staan op het rijksniveau. Ik ben het er dus erg mee eens dat dit een krachtige figuur moet zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik beschouw wat u zegt als een heel lang "ja".

De heer **Kotte**man: Zal ik dan maar kort "ja" zeggen?

De heer **Van Meenen** (D66): Dat lijkt me handig. Dank u.

De **voorzitter**: Dat hebben wij genoteerd.

Hoe staat het met de voortgang van de bundeling van wat "de generieke ICT-dienstverlening van het Rijk" wordt genoemd? Het gaat ons vooral om de datacenters en de andere dingen die gezamenlijk worden gedaan, die merkwaardig genoeg "shared service organisaties" worden genoemd. Hoe gaat het daarmee?

De heer **Kotte**man: Daar kun je een redelijk positief beeld van schetsen. Laat ik het concretiseren. Een van de punten is bijvoorbeeld dat die shared service organisaties

...

De **voorzitter**: U moet even uitleggen wat ze doen, wat ze zijn, hoe ze werken.

De heer **Kotte**man: Oké. Het is een organisatie die voor een aantal departementen IT-diensten verricht. U kunt daarbij denken aan werkplekbeheer. In het geval van de datacenters gaat het om het beheer van de rekenkracht van de computercentra. Er is

een groot aantal shared service centra. Deze zorgen bijvoorbeeld voor het beheer van de werkplekken. Ik denk dat we het wel als een mooi succes kunnen zien dat er binnen de overheid, op de meeste ministeries, standaard een werkplek is -- en daar zit 'm weer die nuance -- waar een ambtenaar gewoon kan inloggen en zijn eigen gegevens kan krijgen. Dat zoiets centraal wordt beheerd, scheelt ook een hoop geld. Er zijn nu nog twee ministeries bezig om zich aan te sluiten op dat gemeenschappelijke werkplekbeheer. Dat is een prima ontwikkeling, die de komende tijd nog gewoon doorgaat. We hebben nu zelfs een nieuw traject gestart, dat we de "rijkswerkomgeving" noemen. Dat is weer de volgende versie daarvan, die ook in de cloud past. Dit is een gemeenschappelijke ontwikkeling op alle departementen en daar zijn we blij mee.

De **voorzitter**: Ik bedoel het niet onvriendelijk -- misschien klinkt het zo -- maar als ik u zo hoor, bent u een beetje een mister positivo: het gaat allemaal de goede kant op, zo gaan er nu weer twee nieuwe departementen meedoen met dat shared-servicesgedoe met betrekking tot die werkplekken. Maar waarom is dat niet veel eerder gebeurd? Waarom sluiten die zich nu pas aan?

De heer **Kotteman**: Tja, "mister positivo" ... Ik zit hier nu kort, sinds januari van dit jaar. Het is ontzettend belangrijk om de goede visie, die van "dit gaan we doen", uit te stralen. Het past dan niet om de hele tijd met een sip gezicht rond te lopen, maar wel om "vrienden, dit gaan we voor elkaar brengen" uit te stralen.

De **voorzitter**: Niettemin de vraag: waarom sluiten die twee departementen zich pas nu aan bij zoiets eenvoudigs als het gemeenschappelijk regelen van de inrichting van de werkplek?

De heer **Kotteman**: Ik denk dat daarvoor twee globale oorzaken zijn. De eerste is vooral van historisch-culturele aard: we deden het altijd zelf, dus waarom zouden we daar niet zo mee voortgaan? Er is dan een zekere weerstand tegen zo'n verandering.

De **voorzitter**: Het antwoord: omdat dat klauwen met geld kost.

De heer **Kotteman**: Ja, maar er speelt nog een tweede punt: de lopende contracten. Er zijn per departement contracten voor dat werkplekbeheer afgesloten. Als je het uitrekent, ontstaat soms de heel praktische reden dat het openbreken van zo'n contract en de volgende dag overgaan op iets anders, duurder is dan een dag later overgaan. Die berekeningen worden natuurlijk ook gemaakt. Het is goed dat ook naar zo'n argument wordt gekeken. Het zijn dus die twee dingen samen: soms is het financieel handig om het contract nog even uit te dienen, maar belangrijk is ook de vraag of de eigen speciale wensen in zo'n generieke oplossing voldoende zullen worden erkend. Dat laatste is volgens mij ook een cruciaal punt: naarmate je meer samenwerkt, wordt de autonomie kleiner en dat geeft natuurlijk gedonder in de glazen.

De **voorzitter**: Ja, maar goed; als zoiets betekent dat je niet met een Rolls-Royce naar Groningen rijdt maar met een Volkswagen, is dat misschien vervelend, maar wel een stuk goedkoper voor de gehele overheid. Dat zouden we toch moeten zien, en desnoods moeten afdwingen.

De heer **Kotteman**: Dat bevestigt eigenlijk wat ik net riep. Met zo'n Volkswagen kom je er namelijk ook wel. Maar zoiets is lange tijd niet de standaardpraktijk geweest. Je zou kunnen zeggen dat het een beetje een wrang voordeel van de bezuinigingsronde is dat daar een grotere nadruk op wordt gelegd. Sommige departementen hebben helemaal geen keuze en zullen de allergeodkoopste oplossing zo snel mogelijk moeten invoeren.

De **voorzitter**: Er is nog zo'n project met een onduidelijke uitspraak, Logius, voor diensten op het gebied van infrastructuur van de -- even simpel gezegd -- elektronische overheid. Dat lijkt ook niet op orde. Klopt dat?

De heer **Kotteman**: Om te beginnen, Logius is geen project maar een organisatie, die inderdaad de infra beheert voor de overheid. Dat is niet alleen de rijksoverheid. Een voorbeeld is DigiD, die iedereen wel kent; die wordt daardoor in de lucht gehouden. Ik zou niet durven zeggen dat het daar niet op orde is, want DigiD is almaar in de lucht en dat geldt ook voor een aantal andere belangrijke koppelingen

die worden onderhouden, onder andere voor de douanediens. Ik zou dus niet durven zeggen dat het daar niet op orde is.

De **voorzitter**: Volgens onze informatie is twee weken geleden in de ministerraad een rapport van de heer Rob Kuipers behandeld waarin op de zwakheden daarin wordt gewezen.

De heer **Kotteman**: Ja, inderdaad is er dat rapport-Kuipers. Daarin wordt Logius overigens genoemd als een van de mogelijkheden om het wat centraler aan te pakken. Maar het is juist dat daarin ook wordt gewezen op tal van andere problemen, zoals een centraler financieel beheer en een wat hogere efficiëntie.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik heb kennisgemaakt met MARIJ en NORA. Ik heb gezien dat die allemaal ook weer dochters hebben. Het zijn allemaal vrouwennamen en het heeft allemaal te maken met ICT-architectuur. Ik dacht: die heer Kotteman lijkt wel de baas van een harem. Laat ik het simpel samenvatten: dit zijn de standaarden waaraan de overheid zich zou moeten houden met betrekking tot ICT.

De **voorzitter**: Voor de mensen thuis: "NORA" staat voor "Nederlandse Overheid Referentie Architectuur" en "MARIJ" voor "Model Architectuur Rijksdienst". Waarom noemen we dat niet gewoon "Standaard 1" en "Standaard 2" in plaats van al die ludiek bedachte namen?

De heer **Kotteman**: Daar zijn twee heel simpele antwoorden op te geven. Het eerste is: we vervangen dit. We hebben er weer een andere mooie naam voor, al is dat geen haremnaam.

De **voorzitter**: Is dat niet "EAR", "Enterprise Architectuur Rijksdienst"?

De heer **Kotteman**: Ja, dat hebt u heel goed gezien. Geen mooie haremnaam, maar wel een mooie vervanging van wat u net noemde. En op het gevaar af dat ik weer wat positiefs zeg: daar zit een heel leuke ontwikkeling in.

De **voorzitter**: U mag wel positieve dingen zeggen, als u maar ziet waar wij mee bezig zijn.

De heer **Kotteman**: Dat snap ik. We maken een nieuwe enterprisearchitectuur. Dat moet u zich voorstellen als een handzame vertaling van alle bestaande spelregels, die ook nog eens op een handigere manier ter beschikking wordt gesteld. De rijks-CIO en zijn mensen zijn daar nu hard mee bezig. Daarvan zullen wij zeer binnenkort, over twee weken, de definitieve versie uitbrengen, die de twee mooie namen die u net noemde, vervangt. Dat is voor mij ook een sturingsinstrument, waarmee ik eerder kan zeggen dat men die spelregels moet volgen. Dat is heel praktisch te maken. Er kwamen mensen bij mij die zeiden dat ze per departement een nieuw facilitair informatiesysteem zouden gaan maken. Ik heb gezegd dat ze daar ogenblikkelijk mee moesten ophouden en dat we daar op zijn best een rijksbreed systeem voor zouden maken. Ik heb hun meteen ook de standaarden voorgelegd, die gewoon zouden moeten worden gevolgd. Het is grappig om te zien dat men na enig nadenken gaat inzien dat dit verdomd handig is, omdat zoiets veel ontwikkelingstijd en -kosten scheelt. Dat gaat dus langzamerhand de goede kant op. Ik vind dat wel mooi.

De heer **Ulenbelt** (SP): Die standaarden zijn er al, zoals NORA met haar versie 1.0, die al uit 2008 is. Is het niet een beetje raar dat u zes jaar later nog zo'n discussie krijgt met een facilitaire dienst, en dat deze helemaal verwonderd is als u zegt dat hij het gewoon volgens een bepaalde standaard moet doen, en niet op zijn manier?

De heer **Kotteman**: Ja, maar in deze discussie loop je steeds tegen het volgende aan. We bekijken dit nu vanuit de gedachte dat de overheid een concern is, één organisatie. De overheid is lange tijd een organisatie van elf machtsblokken geweest, soms iets meer of minder, van departementen die alle hun eigen IT hadden, hun eigen rekencentrum in hun kelders hadden staan en eigenlijk heel weinig te maken hadden met hun omgeving. Die positie is zeker verlaten, maar dat is een langdurig proces gebleken. Je kunt je afvragen hoeveel centrale besturing daarop zou moeten zitten, maar die vraag hebben we net aan de orde gehad. Het is een lange weg, waarbij autonomie moet worden ingeleverd, wat niet altijd plezierig is voor de

mensen die er zitten. Ik begrijp uw ongeduld en ik steun uw pleidooi, maar het gaat allemaal niet vanzelf.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt: "een lange weg". Dan weet u kennelijk waar u naartoe gaat. Bent u nu halverwege, bijna aan het eind of staan we nu nog aan het begin als het gaat om de rijksoverheidsbrede invoering van de standaard?

De heer **Kotte**man: Ik denk dat er nog wel wat historische erfenissen zijn op te ruimen. Er lopen nu natuurlijk nog projecten uit de tijd dat dit nog minder was en zo'n groot project, dat vijf à zes jaar loopt, heeft een langjarig effect. Als je nu start met ontwikkelingen en projecten, gebeurt dat onder de nieuwe tijdgeest. Tja, hoever zijn we nu? Ik denk dat het heel moeilijk is om alle ontwikkelingen van alle projecten samen te vatten, maar misschien zijn we ver over de helft. Als ik praat over mijn functie, hoor ik gelukkig steeds meer mensen zeggen dat die prima is. Toen ik in 2008 begon bij de Rijksauditedienst, was er nog een hoge mate van wantrouwen. Men dacht: al die auditediensten bij elkaar gaan mijn departement autonomie en zelfstandigheid kosten. Maar ik denk dat we ver over de helft zijn.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dit komt op mij toch een beetje vreemd over. U zei net dat er minder geld is en dat men daardoor wel gaat samenwerken. Bij mij roept dat de vraag op of ministeries op dit moment alleen maar bereid zijn om op rijksniveau samen te werken als het om geld gaat. In dat geval zou ik eigenlijk moeten concluderen dat dit nog helemaal niet tussen de oren zit; alleen omdat we minder geld hebben, moeten we af en toe wel samenwerken. Zie ik dat verkeerd of klopt mijn stelling op dit moment wel een beetje?

De heer **Kotte**man: Als u mij toestaat: ik vind dat iets te pessimistisch. Ik denk dat het gebrek aan geld een stimulans is om dingen te doen. Tegelijkertijd is er echt breed het diepgewortelde gevoel dat een bedrijfsvoeringssysteem per departement ontwikkelen eigenlijk niet kan. Ik geloof niet dat een van de CIO's het nu in zijn hoofd zou halen om een bedrijfsvoeringssysteem puur en alleen voor één departement te maken. Los van het feit dat dit verboden is, denk ik dat de gedachte wel is geworteld dat er daarin gezamenlijkheid moet zijn. Ik ben dus optimistischer dan u met wat u net schetste.

De heer **Ulenbelt** (SP): Er wordt ook gewerkt aan iets wat een "generieke digitale infrastructuur" wordt genoemd. Ik heb begrepen dat dit nodig is omdat burgers en bedrijven in 2017 alles digitaal moeten kunnen doen. Wij hebben daar een heel kritisch verhaal over gehoord: dat zou niet haalbaar zijn. Kuipers is al langsgeslagen. Wat is uw bemoeienis hiermee? En is dit wel of niet haalbaar?

De heer **Kotteman**: Ten eerste is de sector Rijk maar een deel van de generieke digitale infrastructuur; op dat gebied hebben we het ook over gemeenten, waterschappen en provincies. Het gaat daarbij dus over de overheid als geheel. De bemoeienis die ik hiermee heb is om daar vooral vanuit de sector Rijk naar te kijken en om connecties te maken met de gemeenten en de provincies, om er zo voor te zorgen dat de basisregistraties kunnen worden ontsloten voor de Nederlandse burgers. Mijn bemoeienis is dus vooral vanuit het rijksniveau. Gaan we helemaal papierloos halen? Ik heb een tijdje in India gewerkt en een Indiase collega van mij zei altijd: for you, in the Western world, a paperless office is as realistic as a paperless toilet. Laat ik het zo zeggen: er is dus ook culturele weerstand tegen om dit zo voor elkaar te krijgen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij hebben geleerd dat deadlines stellen -- en 2017 is een deadline -- vaak niet bevorderlijk is voor ICT-projecten, zeker niet als het gaat om de kosten. Gaan we dus in 2016 problemen krijgen? Of denkt u, op basis van het overzicht dat u nu hebt, dat dit allemaal gaat lukken, dat er geen vuiltje aan de lucht is?

De heer **Kotteman**: Ik zou een onderverdeling willen maken tussen de dingen die gaan lukken en de dingen die niet zullen lukken. Je ziet nu dat er aan de binnenkant, dus binnen de overheid, in hoge mate papierloos wordt gewerkt. De meeste mensen beschikken er over tablets en iPads en iemand die print wordt een beetje bekeken alsof hij nog met kleitabletten aan het werk is. Die cultuur is er nu dus. Ik verwacht daarom dat er belangrijke stappen naar 2017 zullen worden gezet. Dat geldt ook voor de werkplek van het Rijk, die digitaal is. Voor de overheid naar buiten is het beeld gedifferentieerd. De Belastingdienst zet nu heel grote stappen met betrekking tot de Berichtenbox, die digitaal is. De Belastingdienst zal ook in steeds mindere



mate post versturen. We zijn ermee bezig om die ontwikkeling door te trekken naar wat we de "virtuele kluis" noemen. Dat is een beetje een ongelukkige naam, maar het is de gedachte om veel meer informatie digitaal beschikbaar te krijgen. Maar daarvoor is er gewoon te weinig geld. Dat is gewoon een feitelijke constatering, geen kritiek.

De heer **Ulenbelt** (SP): De vraag ging over die deadline in 2017: gaan we die halen of niet? Hoe serieus wordt Kuipers in zijn kritiek genomen?

De heer **Kotteman**: Ik denk dat het rapport van Kuipers zeer serieus is genomen. Het is ook een week of vier geleden in de ministerraad besproken, en er zijn een aantal maatregelen aan vastgeknoopt. Eén daarvan was om een nationale commissaris te maken voor de digitale overheid. Ik denk dus dat daar zeer serieus naar is gekeken. Ik zou zeggen dat een aantal dingen voor 2017 haalbaar is en een aantal zaken niet. Zo is het bijvoorbeeld niet haalbaar om alle overheidsinformatie digitaal te krijgen. De Belastingdienst is een voorbeeld van haalbaarheid, maar het lijkt me bijvoorbeeld nog een hele opgave om alle vergunningen en de rijbewijzen van de gemeenten digitaal krijgen.

De **voorzitter**: Voor degenen die nu met ons meekijken: we hebben het vandaag en vrijdag over het rapport van de heer Kuipers gehad. Dat is volgens mij nog niet openbaar gemaakt. Is het wel handig als u dit zo vrijgeeft?

De heer **Kotteman**: Laat ik zeggen dat ik deze vraag kan meenemen naar mijn departement ...

De **voorzitter**: Ik weet dat u dit zelf niet kunt beslissen.

De heer **Kotteman**: ... en dan kan bekijken of iemand dat voor mij en met mij kan beslissen.

De **voorzitter**: Die vraag kwam zomaar bij mij op. We hebben het erover, maar het is een document dat formeel niet bestaat.

De heer **Kotteman**: Volgens mij is het formeel nog niet aangeboden, maar er is wel een brief in de maak die de Kamer erover zal informeren. Wij zijn zeer voor een transparante overheid.

De **voorzitter**: Heel goed. Een beetje meer peper kan misschien geen kwaad. Eén vraagje nog. U zei dat men bij u kwam met het idee om op verschillende departementen een eigen systeempje te bouwen. Dat doet mij sterk denken aan wat misschien mevrouw Wildvank, maar in ieder geval de heer Van Holst stelde in een van de stukken voor de voorbereidingen van onze werkgroep, in juni 2012: "In een architectuurraamwerk zie je alleen architectuurprincipes, want er ontbreekt consensus over hoe de processen eruitzien", en "Ik kan u verzekeren dat bij de grote multinationals een handboek klaarlicht met de hoofdlijnen voor de uitvoering van de processen. Dat hebben we te weinig." Ook mevrouw Wildvank stelde dit in een position paper. Zij vertelde ons dat je eigenlijk een intake moet hebben met betrekking tot de architectuur en dat je bepaalde standaarden en een bepaalde inrichting van de processen gewoon moet eisen. Wat vindt u daarvan?

De heer **Kotteman**: Dat lijkt me een uitstekend standpunt. Het vervelende met die processen is dat ze per departement verschillen. Dat is verklaarbaar, omdat elk departement zijn eigen achtergrond kent. Bij de vraag over het systeem dat moet worden neergezet, zijn er in mijn visie twee mogelijkheden: een goede en een verkeerde. De verkeerde is: zeggen dat er een proces is, waar je een systeem bij koopt dat je gaat aanpassen. De goede is: een systeem kopen en daar het proces aan aanpassen. Met dat laatste komen we weer terecht bij die autonomie per departement. Je stuit dan op bevoegdheden en op de autonomie van de departementen. Het zou echter heel voordelig zijn om te zeggen: we hebben een financieel systeem; de financiële processen zijn bij de overheid en tussen de departementen nogal vergelijkbaar, dus de grootste gemene deler is wat het systeem moet doen. Dat is goedkoop, maar het is tegelijkertijd goed om te beseffen dat de weerstand uit de departementen, die eraan gewend zijn om op een bepaalde manier te werken, uiteraard groot zal zijn. Daar zullen we dus doorheen moeten.

De **voorzitter**: Ik snap wel dat het zo werkt; u zit daar middenin, dat is waar u in die omgeving tegen aanloopt. Maar wat u eigenlijk beschrijft is een merkwaardige luxe

die departementen zich kennelijk kunnen veroorloven. Op basis van het verleden kunnen zij allerlei dingen vinden, maar dat staat uiteindelijk goedkopere ICT-processen in de weg. En het is u niet gegeven om bij hen af te dwingen dat ze het beter moeten gaan doen. Dat is wat u beschrijft.

De heer **Kotteman**: Ja, dat is een correcte samenvatting. Ik heb begrip voor hoe dat is gekomen ...

De **voorzitter**: Misschien moeten we wat minder begrip hebben en zeggen dat het afgelopen moet zijn, dat dat begrip klauwen met geld kost en dat we het dus niet meer zo doen.

De heer **Kotteman**: Ik ben er heel blij mee dat u en ik hier nu zitten, want dat betekent dat dit onderwerp nu ineens op de agenda komt en er aandacht voor is. Mogelijk is dat een effect van onze gesprekken.

De **voorzitter**: Maar ook zonder dat het parlement wakker werd -- en wellicht te laat - had de overheid dat, vanwege een zelfreinigend vermogen, toch allang zelf moeten regelen? Het gaat niet om monopolygeld of om kwartjes, maar om écht geld.

De heer **Kotteman**: Ja. Ik ben zeker gemotiveerd om daaraan een bijdrage te leveren. Ik denk dat ik dat in de afgelopen tijd ook heb gedaan. Maar zo'n cultuur kost tijd. Het zit vooral in de cultuur; bedrijfsmatig en technisch is er veel mogelijk. In het begin sprak ik over de belangen die achter zoiets zitten. Achter het belang van autonomie zit natuurlijk niet de wens om die op te geven en om dingen gezamenlijk te doen.

De **voorzitter**: Ik wil u iets vragen over een interview in Computable uit 2008. Daarin gaf u aan dat de conclusie dat zes op de tien IT-projecten mislukken, u helemaal niet verbaasde. Daar was een of ander onderzoek naar geweest. Hoe schat u dat vandaag in?

De heer **Kotteman**: Misschien wel lager, maar dat hangt af van je definitie van wanneer iets niet lukt.

De **voorzitter**: Nou, daarover hebben we hier al een paar keer heen en weer gepraat. Laten we het erop houden dat je dan niet krijgt wat je oorspronkelijk dacht te hebben besteld, voor te veel geld.

De heer **Kotteman**: Laten we dan een fictief voorbeeld nemen. U bestelt een huis van drie ton en laat het bouwen. Tijdens de bouw gaat onverwachts een kinderwens in vervulling, dus u bestelt er een dakkapel bij. Die wordt door u beschreven, de aannemer zegt dat hij zoveel gaat kosten en uiteindelijk wordt hij geleverd. Laten we zeggen dat het bedrag daardoor met 10.000 à 20.000 euro omhooggaat. Strikt genomen, in termen van geld, is het project dan niet geslaagd, want het is duurder dan gepland. Maar krijgt u een waardeloos huis? Dat is eigenlijk de vraag.

De **voorzitter**: Het antwoord is nee, maar je kunt ook het Citroën DS-probleem hebben: zo'n prachtige oude Franse auto, waar je voortdurend geld in moet gooien, waarna hij weer even rijdt; maar op een gegeven moment beseft je dat je daar echt mee moet stoppen. Ik weet waar ik het over heb, want ik heb die auto gehad. Op een gegeven moment zit men bij zo'n huis met al die extra's aan acht ton, maar lekt het nog steeds. Ooit moet je toch stoppen?

De heer **Kotteman**: Dat is helemaal waar. Als het gaat om de succes- en faalfactoren, is niet op tijd stoppen een absolute faalfactor. Die is hier ook een paar keer voorbijgekomen. Het is verstandig om de kosten en baten van zo'n project regelmatig af te wegen, omdat in de loop van een project duidelijk wordt wat de echte kosten zullen zijn, en ook de echte baten. Naarmate je naar het eind van zo'n project gaat, worden die steeds zekerder. Als men de balans scheef ziet worden, als het duurder wordt dan men had gedacht terwijl het minder oplevert, zou het verstandig zijn om er op zijn minst tijdelijk mee te stoppen. De zaak kan even worden herzien en dan kan worden bekeken of bijstelling nodig is. Het gevaar zit dan echter weer in zo'n puur menselijke factor. Het stoppen van een project kan ertoe leiden dat een projectmanager kan denken dat hij niet in zijn taak zal slagen en dus ook niet in zijn carrière, waardoor hij de problemen verhult en doorgaat. Voortgangsrapportages zijn vaak teksten als: "er wordt hard gewerkt, er is een geringe vertraging, maar die lopen we de komende tijd in". Daarbij past achterdocht; zoiets is volgens mij gebaseerd op

een soort wensdenken in plaats van op echte cijfers. Op tijd stoppen zou dan een belangrijke aanbeveling zijn.

De **voorzitter**: Wat kunt u doen of wat gaat u doen om ervoor te zorgen dat er op tijd wordt gestopt als u van die frisse, vrolijke voortgangsrapportages ontvangt?

De heer **Kotteman**: Je moet een onderscheid maken tussen projecten waarover ik ga en waarover ik een beetje ga. Er zijn een paar projecten waarvan ik de opdrachtgever ben en waarbij ik gewoon zo'n stevige houding kan innemen. Neemt u maar van mij aan dat ik dat doe. Dat komt doordat ik dat wel gewend ben vanwege de bedrijven waar ik heb gezeten, dus dat lukt. Er zijn ook de projecten waar de departementen over gaan. Vanwege de stelselverantwoordelijkheid heb ik daarbij wel iets te roepen. Ik kan daarbij zeggen: "dit gebeurt nu op verschillende departementen, zou het niet verstandig zijn als ...". Ik heb echter niet bevoegdheid -- maar die zou wel ver gaan -- om over de minister van Defensie heen te springen en te zeggen dat een project morgenochtend moet worden gestopt. Het zou wel prettig zijn als ik daar iets meer aan kon doen.

De **voorzitter**: Iemand zou eigenlijk toch over die minister van Defensie heen moeten springen.

De heer **Kotteman**: Dat zou je heel praktisch kunnen doen. Als we het hebben over een wat zwaardere rol voor de CIO's en over bouwstenen, zou zo'n bouwsteen op een departement al de eerste barrière moeten zijn. In de bestuursraad zou hij kunnen zeggen dat een bepaald project moet worden gestopt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Op de allereerste zittingsdag hadden we hier mijnheer Mulder, die zei dat er 5 miljard wordt verspild. Later zei iemand anders hier dat het 5 miljard zuiniger kan. Hebt u als CIO inmiddels een overzicht? Weet u waar het geld gebleven is?

De heer **Kotteman**: Ik heb een overzicht van de kosten die de rijksoverheid aan haar rijksbrede projecten uitgeeft, die ook op het ICT-dashboard staan. In 2013 is er 1,5 miljard uitgegeven, in 2012 1,7 miljard en in 2011 2,4 miljard. Het gaat van 2,4 naar

1,5 miljard, dus de tendens is dalend. Het is een eenvoudige stelling dat het best knap zou zijn als de rijksoverheid -- en "de overheid" is dus groter -- op 1,5 miljard 4 miljard wist te verspillen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Geeft u er nu zelf niet een illustratie van dat u het niet onder controle hebt? Op dat ICT-dashboard staan toch lang niet alle projecten?

De heer **Kotte**man: Dat is juist. Het ICT-dashboard vermeldt de projecten die een hoogrisicokarakter hebben en die groter dan 20 miljoen zijn. Dat zijn de twee criteria. Het staat er dus niet allemaal op.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waarom antwoordt u dan zo op mijn vraag? Ik zei dat anderen het hadden over 5 miljard. U komt met de 1,5 en 1,7 van het ICT-dashboard en zegt vervolgens dat 5 miljard niet kan kloppen. Daarna zegt u weer dat op dat ICT-dashboard inderdaad niet alles staat. Weet u hoeveel geld er bij de overheid uitgaat aan ICT-projecten?

De heer **Kotte**man: U zegt nu "de overheid". Ik weet ongeveer wat er bij de rijksoverheid gebeurt. Ik kan dus niet spreken over wat er bij de provincies, gemeenten en waterschappen allemaal voorbijkomt.

De **voorzitter**: En niet te vergeten de zelfstandige bestuursorganen, waar heel veel geld doorheen gaat.

De heer **Kotte**man: Absoluut, dat is helemaal juist.

De **voorzitter**: En dat is wel overheidsgeld, rijksoverheidsgeld, waar u geen zicht op hebt.

De heer **Kotte**man: Ja, maar met uw strenge blik nodigt u mij uit om te zeggen dat die z van "zelfstandig" betekent dat daar op een bepaalde, zelfstandige manier met geld wordt omgegaan. Soms heeft zelfs de minister onder wie de bepaalde zbo's ressorteren, daar beperkte zeggenschap over, dus laat staan dat ik als rijks-CIO

tegen UWV zou kunnen zeggen dat het met een project moest stoppen. Dat is gewoon niet aan de orde; die bevoegdheid heb ik niet.

De **voorzitter**: Misschien hebben we dat verkeerd geregeld.

De heer **Kotteman**: Ja, dat klopt. Je zou er inderdaad over kunnen nadenken of dat bij een aantal van die dingen slim is. Maar ik geloof dat we nog niet klaar waren met de vraag.

De **voorzitter**: Inderdaad, de heer Ulenbelt gaat door.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zou het, met alle rumoer die we in de afgelopen jaren hebben gehad over niet-geslaagde ICT-projecten, dan niet de eerste taak van de rijks-CIO moeten zijn om in ieder geval te weten waar we het geld aan uitgeven, hoe het gaat en hoe het misgaat? Is dat niet het allerbelangrijkste? Zou dat niet als eerste moeten gebeuren, in plaats van verder nadenken over 2017 en dat soort dingen?

De heer **Kotteman**: Misschien is dit een en-en-kwestie. Ik denk dat het ook goed is om na te denken over wat er gebeurt. Dit is een beleidsterrein waarop dingen heel snel gaan, dus je moet erbij zijn. Tegelijkertijd is het verstandig om goed op het geld te letten; dat ben ik helemaal met u eens. We hebben dan wel een paar barrières te nemen. U hebt van de heer Eilander begrepen dat IT op de departementen niet altijd op een eenduidige manier wordt geboekt. We hebben nu een helder zicht op de kosten die uit de grote projecten komen; onder mijn verantwoordelijkheid worden de bedragen door de Rijksauditdienst gecheckt op de vraag of deze kloppen en zo. Er is dus een redelijke mate van zekerheid over wat er wordt uitgegeven aan de grotere ICT-projecten. Maar als we het hebben over tijd schrijven ... Er zijn maar heel weinig departementen waar bij IT-projecten tijd wordt geschreven, waardoor je ook de personele kosten niet kunt alloceren.

Het laatste wat ik over uw opmerking wil zeggen is dat over die bedragen vooral heel veel onduidelijkheid bestaat doordat de grondslagen er niet altijd bij worden vermeld. Men zegt vaak dat dé overheid 5 miljard verspilt. Je kunt je zoiets voorstellen van een samenvattende krantenkop. Binnen de rijksoverheid is het bedrag dat we

uitgeven dus aanzienlijk kleiner en bovendien is het altijd de vraag welk deel daarvan daadwerkelijk wordt verspild. Er zijn dus een paar lastige nuanceringen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Is het dan niet de eerste verantwoordelijkheid van de CIO om voorstellen te doen om het geld volledig doorzichtig te kunnen verantwoorden, aangezien het allemaal gaat om belastinggeld?

De heer **Kotte**man: Ik zou het antwoord willen opknippen in tweeën. De vraag of het niet verstandig zou zijn, zou ik met "ja" kunnen beantwoorden. Kan ik dat op dit moment? Mijn antwoord daarop is: vanwege de regels die er nu zijn, kunnen mijn handen misschien wel jeuken, maar ze zijn gebonden.

De **voorzitter**: Goed. Wij komen zo langzamerhand een beetje in tijdnoed. Ik vraag de heer Ulenbelt om nog even met u te praten over het dashboard.

De heer **Ulenbelt** (SP): Iedereen kent die uitspraak van Herman Finkers: "Eén stoplicht springt op rood, een ander weer op groen, in Almelo is altijd wat te doen". Toen wij naar het ICT-dashboard keken, hebben wij dat geparafraseerd: het stoplicht staat op groen, het stoplicht staat op groen, op dat ICT-dashboard is nooit wat te doen. Het staat namelijk altijd op groen. Kunt u uitleggen waarom het altijd op groen staat, en wat de waarde dan is van zo'n instrument om politici en burgers te informeren over de stand van zaken van die projecten?

De heer **Kotte**man: Dat wil ik graag doen. Om te beginnen: het ICT-dashboard is een mooie stap in termen van transparantie, want alle uitgaven van de projecten staan erin weergegeven. U refereerde aan de kleuren en daar zal ik ook nog iets over zeggen, maar de achterliggende getallen zijn tamelijk transparant. Er zijn ook heel veel gegevens uit dat dashboard te halen; de gegevens die u net noemde, staan er bijvoorbeeld al jaren in. Los van dat kleurenschema is er dus veel informatie. Dat is goed, want ik denk dat de overheid er veel baat bij heeft om voor de belastingbetalers transparant te zijn over waar het geld blijft. Het tweede wat ik zou willen zeggen is dat er een mechanisme is, waar ikzelf niet zo heel blij mee ben, dat "herijking" heet. Dat wil zeggen dat als er voor een project extra uitgaven nodig zijn, er toestemming wordt gevraagd om dat geld uit te mogen geven, bijvoorbeeld omdat



er om meer functionaliteit is gevraagd. Als die toestemming dan wordt verleend, is het projectbudget daardoor formeel verhoogd en krijgt dat project op het dashboard toch een groen kleurtje. Dat geeft misschien de verkeerde indruk. We zijn nu bezig met het veranderen van het dashboard. Dat is ook een van de dingen waar we prioriteit aan geven. Ik zou het geen gek idee vinden om die kleurtjes meteen aan te passen, of om ze gewoon weg te laten. Als je gewoon de cijfers laat zien, kan men per project zien wat er wordt uitgegeven. Die groene kleur geeft misschien een al te rooskleurig beeld.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als dat ICT-dashboard altijd op groen staat, zou je dan kunnen zeggen dat het een mislukt ICT-project is?

De heer **Kotte**man: Nee, zover zou ik niet willen gaan, omdat ik het belangrijk vind dat de gegevens daarachter wel heel transparant en openbaar zijn. U noemde de kleurtjes, maar als je achter de kleurtjes verder klikt, zie je per project de uitgaven over de jaren heen, en het is ook te zien als de uitgaven stijgen. Het is dus niet mislukt, maar ik wil wel zover gaan dat we die kleurtjes tegen het licht zouden kunnen houden.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zei eerder dat met papier werken net zo iets is als werken met de kleitabletten van vroeger. Nu kan ik op mijn pc wel doorklikken, maar op mijn tablet kan ik er niet verder bij. Dan is het toch mislukt, vanuit het oogpunt van de burger die daarnaar kijkt en op zoek is naar cijfers?

De heer **Kotte**man: Ik weet dat niet, maar ik kan dat zeker even nakijken. Ik zeg u bij dezen toe dat we er een tabletproof versie van maken als we hem vernieuwen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hoort dit nu van iemand uit de Tweede Kamer voor het eerst?

De heer **Kotte**man: Ja.

De **voorzitter**: Dat lijkt merkwaardig. De heer Ulenbelt had volgens mij ook nog een paar vragen over de zogeheten "auditdienst".

De heer **Ulenbelt** (SP): In 2008 trad u daar aan met heel hoge ambities, zo hebben wij gelezen. Als u terugkijkt op uw jaren bij de auditdienst, vindt u dan dat u die ambities hebt kunnen waarmaken? Is alles gelukt wat u wilde?

De heer **Kotteman**: De ambities bestonden uit het neerzetten van een gemeenschappelijke auditdienst. Die is in 2008 opgericht, dus dat is gelukt. Wij zijn toen begonnen met ongeveer de helft van het auditpersoneel dat in Nederland op de departementen werkt. Langzamer dan je zou willen, is dat gegroeid naar een volledige dekking. Het laatste departement sluit zich overigens pas dit jaar aan. Wat zeker is gelukt, is de efficiency. We hadden het idee dat het bij elkaar brengen van die verschillende departementale auditdiensten zou leiden tot meer directe uren. Dat is zeker het geval geweest. Ondanks dat er in mijn tijd zo'n 50 mensen moesten verdwijnen als gevolg van de taakstelling met betrekking tot de personeelsreductie, is het aantal productieve uren aanzienlijk gestegen, gewoon door te bezuinigen op de indirecte uren. Dat kan ook, omdat je dan minder personele en financiële inspanningen hoeft te leveren.

De heer **Ulenbelt** (SP): Toen u begon, zei u ook dat u allerlei slimme tools wilde inzetten om u te helpen. Wat is daarvan terechtgekomen?

De heer **Kotteman**: Daarvan is een aantal dingen gerealiseerd. Zo is er een tool die wij "continuous monitoring" noemen, waarmee je niet alleen maar achteraf kunt monitoren, maar ook tijdens de rit. Er is bij Nyenrode een leerstoel voor overheidsauditing en accounting ingericht, als gevolg waarvan de methoden en technieken zijn vernieuwd. Ik denk dat er op dat vlak redelijk veel aan professionalisering is gedaan. Dat kon ook, omdat er zodoende een schaalgrootte werd gecreëerd die je met afzonderlijke departementale auditdiensten niet hebt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat gebeurt er met die audits? De indruk bestaat dat ze wel worden gedaan en worden gelezen, maar wat zijn de lessen die worden getrokken uit de audits die onder uw leiding in de organisaties zijn verricht? Dit is een open vraag aan u.

De heer **Kotte**man: Je zou daarvoor moeten onderscheiden tussen de wettelijke taken, het toezicht op de financiën. De auditdienst van het Rijk, en de Rijksauditdienst destijds, ziet als internal auditor toe op de rechtmatigheid van de financiële uitgaven en geeft een verklaring af bij de jaarrekeningen. Er komt dus een handtekening onder, en een goedkeuring, afkeuring en/of kanttekening. Dat is absoluut een instrument, omdat de departementsleiding altijd zeer geïnteresseerd is in wat voor goed- of afkeuring er is. Er is geen twijfel over de vraag of dit een grote impact heeft.

Daarnaast zijn er de zogeheten "vraaggestuurde opdrachten". De departementsleiding en het audit committee kan aan de auditdienst vragen om een onderzoek te verrichten. Dat kan naar de ICT zijn, naar de organisatie of naar wat dan ook. Omdat die vraag is gesteld, is daar meestal belangstelling voor. Het kritieke punt hierbij, waar u misschien impliciet op duidt, is dat een departementsleiding niet verplicht is om haar ICT-projecten bij die auditdienst te laten auditen. Als men het niet laat auditen, kan er natuurlijk een gevaar ontstaan: men kan aanbevelingen dan niet volgen.

De **voorzitter**: Met andere woorden: als het een goed project is, laat je het auditen; als het een slecht project is, houd je het onder de tafel.

De heer **Kotte**man: In het auditcomité waar dat wordt besloten, is er ook altijd een aantal externe leden. Het gevaar dat zoiets echt onder de tafel gaat, is dus niet zo groot. Bovendien moeten we ons niet vergissen in de rol van de externe auditor, die de Algemene Rekenkamer vervult. Alle informatie van de internal auditor gaat naar de external auditor. De Rekenkamer baseert zijn oordelen daarop en informeert uw Kamer daarover, en daarmee dus ook het publiek. Er zijn heel veel voorbeelden van dat het effect zeer groot is als de Rekenkamer zoiets rapporteert.

De **voorzitter**: Wij hebben eigenlijk nog een heleboel dingen met u te bespreken. Ik pik er twee uit, en dan gaan we stoppen. Ik wil een paar korte vragen stellen over het opdrachtgeverschap van de rijksoverheid bij ICT-projecten. Wij hebben hier een aantal keren mensen langs gehad die van wanten wisten. Ik ga hen niet allemaal citeren, maar neemt u van mij aan dat het zo is. Het is ook allemaal terug te bekijken op het YouTube-kanaal. Ze zeiden dat het kennisniveau bij het Rijk vaak bedroevend

laag is, in ieder geval om een goede opdrachtgever te kunnen zijn. Allereerst: herkent u dat?

De heer **Kotte**man: Ja, dat herken ik. Ik twijfelde even, omdat we een heel traject hebben gestart om opdrachtgevers op te leiden. In de afgelopen tijd is daar hard aan gewerkt. Een groot aantal opdrachtgevers is, met de Algemene Bestuursdienst, extra opgeleid, omdat dat bezwaar inderdaad bestond. Het waren vaak mensen zonder ervaring op ICT-vlak. Dat hoeft denk ik ook niet, je mag niet anders verwachten. Er is dus wel actie ondernomen om dat te verbeteren.

De **voorzitter**: Hier hebben we die positieve kijk op zaken weer. Op zich wordt die zeer gewaardeerd, maar het feit blijft dat in ieder geval in de door ons onderzochte zaken -- en dat is niet niks -- het opdrachtgeverschap vaak buitengewoon zwak is geweest. Is dat een reden om er nog meer aandacht aan te besteden dan u nu al doet? Vindt u daarin aanleiding voor de departementen met hun eigen cultuur en hun zelfstandig eilandgedrag om hun mensen in ieder geval beter op te leiden of om betere mensen aan te nemen?

De heer **Kotte**man: Ja, ik denk dat dat wel juist is, dat het heel verstandig is om daar aandacht aan te besteden. Dit geldt overigens niet alleen voor de opdrachtgever; een opdrachtgever met een manipulerende projectmanager is immers ook niet succesvol. Op managementniveau moet er dus ook het een en ander gebeuren, maar ik zou daar zeker mee voortgaan.

De **voorzitter**: U deelt dus wat ons tot nu toe is verteld, namelijk dat het vaak van een bedroevend niveau is? Dat komt ook uit de rapporten die we hebben laten opstellen. Het zal ook blijken uit het eindrapport.

De heer **Kotte**man: Ik vind het een beetje moeilijk om te zeggen dat het op alle fronten bedroevend is. Er zijn ongetwijfeld zeer deskundige collega's geweest. Laat ik zeggen dat het terecht wordt verbeterd.

De **voorzitter**: Ik heb nog een laatste vraag voor u: met welke twee of drie aanbevelingen aan de Kamer, die ook nog zouden moeten worden overgenomen, zouden wij als commissie u als rijks-CIO blij kunnen maken?

De heer **Kotte**man: Ten eerste iets wat ligt in het verlengde van wat over tafel kwam, namelijk dat het verstandig is om de overheid, die als concern wil werken, zo in te richten dat de besluitvorming concernbreed kan plaatsvinden. Dat gaat soms ten koste van lokale autonomie.

De **voorzitter**: Even concreet, wat betekent dat?

De heer **Kotte**man: Een strakkere centrale sturing.

De **voorzitter**: Waar?

De heer **Kotte**man: Op het rijksniveau.

De **voorzitter**: Boven de departementen? Dus boven de ministers?

De heer **Kotte**man: Ja. Dat mag je ook uitleggen als boven de CIO's, of boven departementale projecten; het loopt natuurlijk niet altijd via de minister.

De **voorzitter**: Waar zou u dit beleggen?

De heer **Kotte**man: Er zijn twee richtingen waarin je kunt denken. Het ligt het meest voor de hand om aan de rijks-CIO te denken, maar daarnaast zijn er natuurlijk de ontwikkelingen in het kader van de nationale commissaris, die dat een zet zal geven. Verder is het denkbaar om bestaande organen zeggenschap te geven. Ik zal ze niet noemen, maar er zijn centrale organen die je bevoegdheden zou kunnen geven. De ICCIO, dat overleg tussen CIO's, is gebaseerd op verdiend gezag. Ik stel daar vaak de vraag: vindt u dat ook niet? Als ze het dan allemaal ook vinden, gaat het door. Als ze het niet allemaal vinden, heb ik een probleem.

De **voorzitter**: U zei iets over een nationale ...

De heer **Kotteman**: ... commissaris voor de digitale overheid.

De **voorzitter**: Vertelt u, voor degenen die niet precies weten wat die functie is, even hoe deze zich verhoudt tot uw functie.

De heer **Kotteman**: U refereerde aan het rapport-Kuipers. Daarin wordt deze functionaris genoemd. Het is goed om te zeggen dat de Kamer daarover binnenkort uitgebreider zal worden geïnformeerd. Die functionaris heeft als taak om een aantal zaken wat aan te jagen. Uit het rapport-Kuipers, waaraan u refereerde, bleek dat een paar financiële punten niet goed zijn geregeld. Zo is er niet altijd een centraal financieel beheer. De stelling is dat het verstandig is om de zaken wat op te schudden en om te zorgen voor meer centrale sturing door die nationale commissaris.

De heer **Ulenbelt** (SP): Vertelt u ons nu iets nieuws? In het rapport van Kuipers staan allerlei verschillende mogelijkheden. U zegt nu dat er een nationaal commissaris komt. Heeft de ministerraad daartoe besloten, naar uw weten?

De heer **Kotteman**: U stelt me nu een staatkundig ingewikkelde vraag. Ik weet dat de ministerraad dit heeft besloten. Als ik u informeer over wat de ministerraad besluit, maak ik een staatkundige hink-stap-sprong, maar met die kanttekening kan ik u zeggen dat dit besluit er ligt en dat de Kamer daar op zeer korte termijn over wordt geïnformeerd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dus naar uw beste weten zitten we binnenkort met een nationale commissaris ICT?

De heer **Kotteman**: Een nationale commissaris voor de digitale overheid. Ja, dat is juist.

De **voorzitter**: En die krijgt wel doorzettingsmacht, bevoegdheden of wat dan ook?

De heer **Kotteman**: Ja, de discussie over de invulling is gaande. Hij zal vooral op basis van gezag de bestaande structuren wat moeten oppoetsen. Dit is dus in ontwikkeling.

De **voorzitter**: Ik wil niet flauw doen, maar zie ik niet nu al twee kapiteins op één schip staan?

De heer **Kotteman**: Hij heeft de verantwoordelijkheid om voor de overheid te zorgen. Ik zorg voor het Rijk. Ik denk dat hij een behoorlijke versterking kan zijn, want een paar van de problemen die ik vandaag schetste, zou ik met hem kunnen oplossen. Bovendien zal hij niet als een extra bestuurslaag functioneren, maar waarschijnlijk in een tijdelijke functie. Men spreekt nu over vier tot zes jaar. Het zou daarom niet een bestuurslaag moeten zijn die mij in de weg zit, maar juist iemand aan wie ik steun kan ontlennen.

De **voorzitter**: We wachten deze brief aan de Kamer af.

Uw eerste punt was dus: je moet het concernbreed beleggen en je moet meer in de breedte kunnen sturen, over de departementen heen. Wat zijn uw punten twee en drie?

De heer **Kotteman**: Punt twee is heel lastig. Je kunt twee dingen constateren. Het eerste is dat de overheid krimpt. Dat is kabinetsbeleid, dus u zult mij daar geen kritiek op horen uiten. Wat daarmee wel tegenstrijdig is, is het feit dat er als gevolg van de aandacht die we dezer dagen hebben voor IT, steeds meer van de overheid wordt gevraagd. Die dingen zijn heel moeilijk met elkaar in verband te brengen. Om het heel concreet te zeggen: in mijn directie is er een taakstelling of reductie van 20%. U hebt mij vandaag allerlei dingen gevraagd om te doen. Ik zou het allemaal willen doen, maar die tegenstelling is daarbij wel een probleem. Ik wilde daar even de aandacht op vestigen.

De **voorzitter**: Ik denk dat dit een financiële oratio pro domo was. Punt drie?

De heer **Kotteman**: Ik zou zeggen dat er bij de overheid een sterke traditie is om denken en doen uit elkaar te trekken: uitvoering en beleid zijn vaak gescheiden

werelden. Ik zou het niet gek vinden als zeker op het vlak van de IT het denken en het doen dicht bij elkaar werden gebracht. Succesvolle organisaties zijn toch de organisaties waarin die sterk met elkaar zijn verbonden. Wij scheiden ze te veel en ik zou ze wat dicht bij elkaar willen brengen.

De **voorzitter**: Heel concreet: een projectmanager schuift dan gewoon aan bij zo'n i-bestuurstafel en zegt het als iets volgens hem niet gaat werken?

De heer **Kotteman**: Ja, en dat geldt ook voor de rol van de opdrachtgever; die kan natuurlijk heel afstandelijk zijn op beleidsmatig terrein, maar ook meer uitvoerend. Die connectie moet meer indringend zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u een organisatie noemen waar die combinatie van denken en doen op het gebied van IT goed is belegd?

De heer **Kotteman**: U zou kunnen denken aan 3M. Daar heeft men de gewoonte om heel veel aan innovatie te doen en om te stimuleren dat er innovatie plaatsvindt. Het denken daarover gebeurt vaak met en door de mensen die het uitvoeren. De fout die soms wordt gemaakt, is dat men denkt dat de uitvoerders niet denken en dat de denkers niet kunnen doen. Bij die organisatie is dat goed gecombineerd, overigens met een hoge foutenratio. Er gaat dus veel fout, maar een paar briljante dingen gaan goed.

De heer **Van Meenen** (D66): U mocht er maar drie noemen van de voorzitter, dus ik begrijp wel dat u de volgende niet genoemd hebt: de ICT-portefeuilleverdeling tussen ministers. Uw voorganger zei daarover dat die lijkt op koekhappen in gemeenschappelijke onderwerpen. Er is een verdeling tussen Economische Zaken, Binnenlandse Zaken en Wonen en Rijksdienst. Hoe kijkt u naar die verdeeldheid? Hoe zou het beter kunnen?

De heer **Kotteman**: Die verdeeldheid is ontstaan doordat het onderdeel "Rijk" bij Wonen en Rijksdienst zit en de gemeenten en provincies zijn ondergebracht bij minister Plasterk van Binnenlandse Zaken. Voor zover daar een gat tussen zit, lossen we dat probleem op ambtelijk en topambtelijk niveau op. Ik denk dat de



verbinding daar heel erg goed is. Dat geldt ook voor de verbinding met Economische Zaken. Wij proberen dit dus op ambtelijk niveau op te lossen. Verder is het natuurlijk in de handen van de politiek om daartoe een departementale wijziging aan te brengen. Dat zie ik morgen niet gebeuren, dus waar ik op koers is om het op ambtelijk niveau bij elkaar te brengen en het niet te laten divergeren door alle verschillen op ministerieel niveau.

De heer **Van Meenen** (D66): Eigenlijk zegt u dat op ambtelijk niveau de ministeriële mist wordt opgelost.

De heer **Kotte**man: Nou ja, "mist" ... We proberen zaken daar goed af te stemmen.

De heer **Van Meenen** (D66): U probeert een probleem op te lossen dat een gevolg is van de ministeriële verdeling van verantwoordelijkheden.

De heer **Kotte**man: Dat is juist. Maar dat is ook omdat ik niet verwacht dat dit probleem, ook als je het vaststelt, morgen al is opgelost.

De **voorzitter**: Dat is een probleem dat u bij de eerstkomende formatie wel graag opgelost zou zien; als u erover zou gaan, natuurlijk.

De heer **Kotte**man: Nou, ik ga er niet over.

De **voorzitter**: Toch vraag ik u dit, want u hebt er wel kijk op.

De heer **Kotte**man: Het ligt in de lijn van afspreken dat er een eenduidigere rijkssturing komt. Dan past het ook om die divergentie zo veel mogelijk te verminderen. Het klopt dus wel als u die conclusie zou trekken voor mij, als privépersoon.

De **voorzitter**: Dit scheidt toch enige helderheid.

Ik dank u zeer. We zijn uitgelopen, maar niettemin gaan we gewoon om half twaalf verder.

Schorsing van 11.11 uur tot 11.30 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbaar gesprek van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid op 19 mei 2014 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Vastgesteld: 13 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Govert Claus (voormalig medewerker UWV Werkbedrijf).

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**: Ik heropen de vergadering van de tijdelijke parlementaire onderzoekscommissie ICT. Onze tweede gast van vandaag is de heer Claus. Mijnheer Claus, hartelijk dank voor uw bereidheid om hier te verschijnen voor de heer Van Meenen, de heer Ulenbelt, mevrouw Fokke, mevrouw Bruins Slot en mijzelf. De twee dames zullen het verhoor met u leiden. De rest let natuurlijk wel goed op! Eventueel kunnen zij u ook vragen stellen.

U bent langdurig betrokken geweest bij werk.nl. Misschien moet ik even uitleggen wat dat is. Op dit moment is werk.nl belangrijk voor honderdduizenden werkloze werknemers en voor werkgevers. Het is een website die gebouwd is door het Centrum voor Werk en Inkomen. Dat Centrum voor Werk en Inkomen, CWI, is in 2009 gefuseerd met het UWV. Ik noem toch maar een keer de hele naam: het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen. Het vroegere CWI vormt sindsdien het UWV Werkbedrijf. U hebt van 2003 tot 2011 bij het CWI en het UWV Werkbedrijf gewerkt. Mag ik zeggen dat u in ieder geval tot 2009, maar ook iets later, Mister Werk.nl was?

De heer **Claus**: Dat is misschien te veel eer, maar ik was wel betrokken bij eigenlijk het hele traject rond werk.nl.

De **voorzitter**: Dan ga we u daar vast en zeker tal van vragen over stellen. Na uw vertrek bent u partner geworden van Noblesse Oblige, een strategie- en managementbureau. Wat wordt er precies bedoeld met "Noblesse Oblige"?

De heer **Claus**: Wij willen heel verantwoord dienst verlenen. Wij letten echt op maatschappelijk verantwoorde zaken rondom de dienstverlening die wij leveren. Wij werken trouwens nog steeds vaak in de automatisering, maar dan dus wel op de manier waarvan wij vinden dat die het beste is.

De **voorzitter**: Als u gekke dingen, misstanden, misbruik of verspilling van belastinggeld tegenkomt, dan vindt u als leverancier, consultant of adviseur dat u uw vinger moet opsteken en moet zeggen: jongens en meisjes, het gaat hier niet goed?

De heer **Claus**: Zeker. Dat vinden wij belangrijk.

De **voorzitter**: Mevrouw Bruins Slot, u hebt het woord.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het is dus uw insteek om op maatschappelijke verantwoorde zaken te letten. Dat brengt mij tot mijn eerste vraag: waarom vertrok u in 2011 bij het UWV?

De heer **Claus**: Ik ben eigenlijk om twee redenen vertrokken. De belangrijkste reden was dat ik heel graag voor mijzelf wilde gaan werken. In de periode dat ik bij het CWI werkte en later bij het UWV Werkbedrijf, had ik al een bedrijf naast mijn werk bij het UWV. Dat werd groter en het vroeg daardoor steeds meer van mijn aandacht. Eigenlijk wilde ik het toen fulltime gaan doen. Dat is de belangrijkste reden waarom ik die stap in 2011 heb gezet.

Daarbij komt dat sinds 2009, het jaar waarin het CWI overging naar het UWV Werkbedrijf, de organisatie van het UWV een stuk groter was dan het CWI. U sprak zojuist over een fusie, maar het was meer een overname. Het CWI werd opgeslokt door het UWV. De organisatie werd ook zo groot dat het voor mij ... Ik had minder

vrijheid in mijn handelen. Ik ben daar gewoon niet goed in en daarom dacht ik: ik moet hier weg. En dat heb ik dus gedaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In een interview met de Volkskrant op 13 februari 2013 hebt u gezegd: "In de top van het UWV bestaat gewoon onvoldoende het besef dat werk.nl niet goed functioneert en dat dit zo lang zal blijven. Lang heb ik geprobeerd, beweging te krijgen in het proces. Toen het uiteindelijk niet lukte, ben ik opgestapt." Kunt u die uitspraak toelichten?

De heer **Claus**: Het heeft ermee te maken dat er onvoldoende besef was wat dienstverlening en datgene wat we met werk.nl wilde bereiken, precies inhield. Dat gold misschien ook wel voor het CWI, maar voor het UWV nog meer. Het was niet duidelijk wat er voor die dienstverlening moest worden gedaan en waar de prioriteiten zouden moeten liggen. Bij het CWI kwam je op een gegeven moment nog wel bij de raad van bestuur uit als je maar doorduwde. Je kon dan met ze in gesprek en vervolgens werd er een keuze gemaakt. Bij het UWV is me dat eigenlijk niet gelukt. Je liep tegen een volgende afdeling aan. Je liep tegen een kerngroep, een kernteam, een stuurgroep of een commissie aan en daar strandde het dan. Dat kostte mij gewoon te veel energie. Ik kwam er gewoon niet doorheen en dat gaf ik in dat interview ook aan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U had adviezen om zaken te verbeteren en u wilde probleempunten aangeven, maar die adviezen zijn nooit bij de raad van bestuur van het UWV terechtgekomen.

De heer **Claus**: Ik zei niet "nooit". Ze zijn wel eens bij de raad van bestuur terechtgekomen. Overigens wil ik wel benadrukken dat het mijn adviezen waren en dus niet dat ik altijd de oplossing voor een probleem wist. Het waren misschien oplossingen geweest.

Ik merkte wel dat die adviezen vastliepen of meegenomen werden met adviezen van andere mensen of partijen, waardoor ze eigenlijk verzandden en niet werden uitgevoerd.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik zou graag met u doorgaan over die spelers en partijen. Wij willen namelijk graag weten wie binnen het CWI de belangrijke spelers waren rond werk.nl. Het gaat ons dan vooral om de functie. Hoe zat die functie bijvoorbeeld in de organisatie? Kunt u ons daar meer over vertellen?

De heer **Claus**: Ik moet hierbij wel aantekenen dat ik er gedurende een periode van acht jaar bij betrokken ben geweest. Gedurende die tijd is er wel wat veranderd. Het begon ooit als een project. Het was ook echt een los project. Werk.nl had toen als doel om een vacaturesite in te richten waar alle vacatures in Nederland beschikbaar zouden komen voor werkzoekenden.

Op een gegeven moment werd het project opgeleverd en toen moest dat project in de lijnorganisatie opgenomen worden. Dat is gebeurd voor het technische deel. Dat heeft een plek gekregen. De aansturing van het bedrijfsdeel, datgene wat je wilt bereiken met werk.nl, bleef eigenlijk hangen. Het was ook vrij onduidelijk wie daarvoor verantwoordelijk was.

De **voorzitter**: Niet iedereen heeft managementboeken in de kast staan. Wat is de lijnorganisatie?

De heer **Claus**: Sorry. Een project wordt vaak buiten de staande organisatie van de bestaande afdelingen ingericht met eigen budgetten en met eigen verantwoordelijkheden. De lijnorganisatie bestaat uit de verschillende afdelingen van de organisatie met hun eigen budgetten en verantwoordelijkheden. Die organisatie zorgt ervoor dat wat je als organisatie moet doen, ook gebeurt.

Het is in mijn ogen nooit goed binnen de lijnorganisatie terechtgekomen. Er was geen duidelijke eigenaar van werk.nl, wel aan de technische kant maar niet aan de bedrijfskant.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): "Geen duidelijke eigenaar": hoe moet ik dat zien? Waren er meerdere eigenaren? Ik vraag dat, omdat wij heel graag zouden zien dat u ons hier iets over vertelt. Wij hebben onderzoek gedaan, maar wij zijn er niet achter gekomen hoe het in elkaar zat.

De heer **Claus**: In mijn ogen was er eigenlijk geen eigenaar. Dat was het probleem. Ik zal u een voorbeeld geven. Een belangrijk element van werk.nl is wat met een Engelse term de matchengine wordt genoemd, het mechanisme waarmee werkzoekenden vacatures vinden. Je voert je gegevens in en het systeem zoekt vervolgens naar de vacatures die het beste bij jou passen. Daar zat een heel ingenieus systeem achter, een systeem dat met allerlei componenten rekening hield en in onze ogen met het beste resultaat naar buiten kwam. Zo'n systeem moet je natuurlijk wel jaarlijks onderhouden. De wereld verandert waardoor bepaalde componenten van zo'n vergelijking veranderen. Er was niemand die daarop lette. Er was geen eigenaar van dat stuk functionaliteit, terwijl het in mijn ogen wel een heel belangrijke functionaliteit van werk.nl was. Overigens hebben we trouwens vaak de pers gehaald, doordat iemand naar een vacature zocht en hij iets heel verkeerd aangeboden kreeg. Dat werd mede veroorzaakt doordat er niemand verantwoordelijk was voor wat er uit die machine kwam.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Is dat niet heel vreemd? Ik stel me in al mijn eenvoud voor dat dat allemaal goed draait bij een Centrum voor Werk en Inkomen. De bedoeling van het CWI was immers om mensen aan het werk te helpen. En dan wordt die belangrijke website om mensen aan een baan te helpen, kennelijk niet zo belangrijk gevonden dat men ook duidelijk regelt wie ervoor moet zorgen dat het goed gaat!

De heer **Claus**: Dat is inderdaad vreemd. Dat deel ik met u. Ik denk dat het ermee te maken heeft dat het complex was en is. ICT is sowieso voor veel mensen complex. Zo'n machine om de juiste resultaten naar boven te halen is heel complex door alle functionaliteit die daarmee gemoeid is. Ik vrees dat het te complex is om daar de verantwoordelijkheid voor te durven nemen. Wat je dan vaak zag gebeuren, is dat de technici, de techneuten -- ik was zelf ook vooral gericht op de techniek -- zich daar dan maar op wierpen. Het gevolg was dat er vanuit de techniek met de in onze ogen beste oplossing werd gekomen. Maar ja, dat was niet onderbouwd met bedrijfsdoelstellingen of iets dergelijks.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zag dat allemaal gebeuren, maar werd de top van de organisatie er ook bij betrokken? Was de top van de organisatie überhaupt betrokken bij werk.nl?

De heer **Claus**: In de tijd van het CWI waren ze hier redelijk nauw bij betrokken. Op het moment dat het project Werk.nl klaar was en naar de lijnorganisatie, de afdelingen, ging, bleef het project eigenlijk min of meer zelfstandig werken. Omdat het niet echt uit één afdeling werd aangestuurd, bleven de mensen zich gedragen als onderdeel van een project. Dingen die uit het project naar boven kwamen, kwamen vrij snel bij de raad van bestuur terecht, en die bemoeide zich daar dan ook mee. Ik merkte bij het UWV Werkbedrijf dat dit veel minder het geval was, omdat er meer lagen waren. Op een bepaalde laag hield het gewoon op. Ik heb nooit meegemaakt dat het op de tafel van de raad van bestuur terechtkwam, behalve als het in de krant was gekomen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Binnen de organisatie was er dus niet het bewustzijn dat er iets moest worden gedaan met zaken die werden aangekaart. Het moest in de krant komen, voordat men zei: het ligt nu op straat, laten we maar eens actie ondernemen. Is dat niet heel erg vreemd voor zo'n belangrijke website?

De heer **Claus**: Ja. Dat ben ik met u eens.

Zeker in het begin werd werk.nl vooral gezien als een vacaturesite waar vacatures beschikbaar werden gesteld, naast de dienstverlening van het CWI op de afzonderlijke vestigingen. Later werd het echt een belangrijk onderdeel van de dienstverlening. Het is zelfs de bedoeling dat e-dienstverlening, de dienstverlening via het internet, het enige kanaal van het UWV wordt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het is misschien wel goed om er even aan te herinneren dat dit speelde vanaf 2010.

De heer **Claus**: Ja, iets eerder. Ik dacht dat het al in 2009 speelde.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het speelde inderdaad in 2009/2010. Toen kon het bestuur niet meer bereikt worden, ook al was werk.nl eigenlijk het primaire proces van het UWV geworden.

De heer **Claus**: Ik begrijp uw vraag niet helemaal.



Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Toen het UWV gefuseerd was en de raad van bestuur erover ging, bleek dat de raad van bestuur moeilijk bereikbaar was, ook al was toen duidelijk dat werk.nl veel belangrijker was geworden voor de organisatie.

De heer **Claus**: Ja. Dat klopt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Werk.nl is langzaam maar zeker uitgebouwd. Hoe zat dat dan in elkaar? Werd bijvoorbeeld op een goede manier bijgehouden dat er op een logische manier werd gebouwd?

De heer **Claus**: Dat ging op verschillende manieren. Enerzijds groeide het gewoon. Meestal wordt dat als regulier onderhoud gezien. Iedere keer wordt het aangepast om er fouten uit te halen en om er kleine stukjes functionaliteit aan toe te voegen. Een paar keer is werk.nl echt groot aangepakt, bijna alsof we er opnieuw mee begonnen. Dat gebeurde enerzijds om mee te gaan met de technologie en anderzijds omdat er problemen waren. Op het gebied van de performance waren er eigenlijk al vanaf het begin problemen. De eerste keer in 2005 ...

De **voorzitter**: Wat betekent in goed Nederlands "op het gebied van performance waren er problemen"?

De heer **Claus**: In gewoon Nederlands wil dat zeggen dat de website onbereikbaar of heel traag was of gewoon een foutmelding gaf en er niet was.

Dat speelde al vrij snel na het begin, eigenlijk mede door het grote succes van de website. We trokken namelijk heel veel bezoekers, meer dan wellicht was voorzien. In 2005 is besloten om het opnieuw in te richten en wel op zo'n manier dat we die grote aantallen aan zouden kunnen. Dat is doorgevoerd. Het heeft een beetje geholpen, want de problemen bleven eigenlijk. In 2008 is het nogmaals helemaal opnieuw gebouwd. Toen is de techniek nog een keer helemaal vervangen, ook dit keer primair gericht op het verbeteren van de performance, van de beschikbaarheid en de bereikbaarheid van de website. In 2008 was overigens ook al wel duidelijk dat werk.nl een veel belangrijkere rol zou gaan spelen in de dienstverlening. Daarvoor moesten bepaalde functionaliteiten worden toegevoegd en dat is toen ook gedaan.

Beide keren is het echt projectmatig aangepakt. Het is dus weer uit de organisatie gehaald en als een project opgepakt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik heb gelezen dat daar ook andere partijen bij werden betrokken, bijvoorbeeld IBM en Logica. Hoe zat de verhouding tussen die partijen in elkaar?

De heer **Claus**: Dat waren inderdaad onze leveranciers. Die werden via een Europese aanbesteding hierbij betrokken. Wij werden daar een beetje mee geconfronteerd. Die Europese aanbesteding ging namelijk redelijk buiten ons om. "Ons" is dan het team dat zich met werk.nl zelf bezighield. Wij hadden wel invloed op de eisen die gesteld werden aan de leverancier, maar de uiteindelijke keuze ging helemaal buiten ons om. Je werd daarmee geconfronteerd en je moest vervolgens maar zien dat je daar je contacten kreeg en dat je de mensen kon vinden aan wie je iets had. Het kostte veel moeite.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Wie trekt er dan aan de touwtjes? Aan de ene kant had je de uitvoeringsorganisatie en aan de andere kant de partijen die meededen. Het beeld dat uit de hoorzitting naar voren kwam, was dat niet helemaal duidelijk was wie de kar trok. Als ik u die vraag stel over werk.nl, kunt u die vraag dan wel beantwoorden?

De heer **Claus**: Ja, maar ook bij werk.nl was het eigenlijk niet heel erg duidelijk. Je merkte dat leveranciers veel macht hadden. Voor een nieuwe versie van werk.nl stelden we altijd een lijst op met de dingen die we wilden doen. Die lijst was eigenlijk altijd te lang om in zijn geheel uit te kunnen voeren. Dat gaat vaak zo in de automatisering en we wisten dan ook dat we in zo'n geval zouden moeten prioriteren. Wat pakken we nu op en wat komt later? Bij dat prioriteren en het maken van die keuzes hadden de leveranciers in mijn ogen te veel macht. Als een leverancier zei "wat je vraagt, dat kan niet", dan werd dat gewoon geaccepteerd, want "dat was dan zo". Die prioriteit verdween dan van de lijst, of zij zakte naar beneden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Kun je daarbij onderscheid maken in de periode dat het bij het CWI zat en de periode dat het CWI was samengegaan met het UWV? Of maakte dat niet uit?

De heer **Claus**: Dat maakte eigenlijk niet uit. Dat ging altijd zo. Leveranciers hadden heel veel te zeggen over de prioriteiten en de doorlooptijden. Als wij iets over drie maanden geïmplementeerd wilden hebben en de leverancier zei "dat kan niet, het wordt zes maanden", dan werd het zes maanden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Over die afhankelijkheid en de macht van de leveranciers komen we nog uitgebreider te spreken.

Het Centrum voor Werk en Inkomen en het UWV hebben voor hun fusie de aanbestedingen gezamenlijk gedaan, zowel voor het hoofdrekencentrum als voor de applicatie nieuwbouw en ontwikkeling. Wat was daarvan de achtergrond? Waarom deed men dat gezamenlijk?

De heer **Claus**: De reden daarvoor was met name kostenbesparing. Dat was eigenlijk het belangrijkste. Als je het in een keer doet, ben je goedkoper uit.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welke gevolgen had de fusie van 2009 op de inrichting van de ICT en de beheer- en ontwikkelprocessen?

De heer **Claus**: Voor de technologie en de gebruikte spullen maakte dat niet zo heel veel uit. IBM was bijvoorbeeld onze leverancier van alle machinerie en wat IBM leverde, werkte goed. Soms waren daar wel twijfels over vanwege de onvoldoende beschikbaarheid, maar het was waarschijnlijk niet anders gegaan met een andere leverancier. Waar we bij het CWI en het UWV wel tegen aanliepen, waren de procedures waarmee we te maken kregen. In die aanbestedingen werden ook procedures afgesproken -- hoe ga je om met je leverancier? -- en dat waren soms voor ons heel lastige procedures, procedures waardoor veel tijd en energie verloren gingen.

Ik geef u een voorbeeld. Toen het onderhoud van de software, de programmatuur, centraal werd neergelegd, moesten wij foutmeldingen en problemen melden via het centrale loket, de centrale helpdesk. De eerste keer dat ik daarnaartoe belde, deed ik

dat omdat werk.nl weer eens onbereikbaar was. Ik belde op met de mededeling dat werk.nl het niet deed en ik kreeg toen iemand aan de lijn die zei: "werk.nl? O ja, ik zie het in mijn lijstje staan." Het was blijkbaar nieuw voor ze. Ik hoorde hem typen en vervolgens zei hij: "Prima. Ik heb het genoteerd. Bedankt voor de melding." Dat was het blijkbaar. Ik zei toen: "Wacht even. Werk.nl ligt eruit en 100.000 man kunnen nu niets doen!" Die jongen kon er verder ook niets meer aan doen. Hij zei alleen maar: "Ja, maar het is onze procedure dat u over vier uur een antwoord krijgt en dan bepalen wij wat er prioriteit krijgt en hoe we het op gaan lossen." Dat is een verkeerde manier van werken. Overigens zijn we daar wel uitgekomen, want zo werkt het natuurlijk niet. Dat was wel waar we tegen aanliepen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In de beginfase moest u bellen. U kreeg toen de reactie: over vier uur krijgt u een antwoord en dan gaan we kijken hoe we het oplossen. Daarna werd er pas iets gedaan. Hoelang heeft die situatie voortgeduurd?

De heer **Claus**: Dat was vrij snel opgelost, want dit was echt onwerkbaar. Ik ben toen echt meteen alles en iedereen gaan bellen en dat heeft ertoe geleid dat er heel snel een oplossing werd gevonden. Die oplossing bestond eruit dat dit soort meldingen over werk.nl veel sneller en adequater werd opgepakt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat betekent dat in de aanvankelijke contractering, de aanbesteding, dat punt niet goed was belegd.

De heer **Claus**: Dat is mijn vermoeden, want ik heb het aanbestedingsdocument nooit gezien. Het blijkt daar wel uit.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei zojuist dat er problemen waren met de beschikbaarheid van werk.nl, vanwege problemen met de stabiliteit. In hoeverre waren die stabiliteitsproblemen ten tijde van uw vertrek in 2011 opgelost?

De heer **Claus**: Onvoldoende. Het was nog steeds problematisch. Het was gewoon niet opgelost.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waarom was het nog niet opgelost? Hoe analyseert u dat?

De heer **Claus**: Dat is een lastige vraag. Het is ook best complex, omdat er zo veel factoren een rol spelen bij de beschikbaarheid van websites en bij de inrichting van een website als werk.nl. In mijn ogen is de oorzaak een combinatie van de gekozen technologie en de prioritering in de afgelopen jaren. Misschien kan ik nog iets zeggen over die gekozen technologie. Bij de herbouw in 2008 hebben wij gekozen voor heel vooruitstrevende technologie, omdat we daarmee klaar dachten te zijn voor de toekomst. Die technologie was echter zo vooruitstrevend dat de kennis ervan beperkt was en dat de andere software en programmatuur waarmee we werkten, niet altijd goed samen kon werken met die technologie. Daardoor liepen we tegen problemen op en dan met name op het gebied van beschikbaarheid.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei zonet al iets over de manier waarop in de beginfase werd omgegaan met foutmeldingen. Het was toch IBM dat dit toen deed?

De heer **Claus**: Nee, dat was nog een intern loket, dat dit doorgaf aan in dit geval IBM.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat was dan de rol van IBM bij de aanpak van de stabiliteitsproblemen dan?

De heer **Claus**: Daar heb ik minder mee te maken gehad. Ik zat echt in het functionele stuk. Ik zat meer bij Logica en Capgemini in eerste instantie. IBM zat daar eigenlijk achter. Dat was op zich ook een probleem, want vaak wilde je er met zijn drieën naar kijken, maar dat lukte niet altijd. Als er echt problemen waren ...

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waarom lukte het niet om daar met zijn drieën naar te kijken?

De heer **Claus**: Dat had te maken met aanbestedingsafspraken, leveranciers- en opdrachtafspraken. Wij werden geacht om met één leverancier te praten. UWV Werkbedrijf sprake met Logica óf IBM. Wij gaven opdrachten aan Logica en aan IBM,

maar wij deden niets met zijn drieën. Daarbij werd van ons heel erg verwacht dat wij het probleem, bijvoorbeeld rondom de beschikbaarheid, zo goed begrepen dat wij de juiste opdrachten konden geven aan zowel Logica als IBM. In werkelijkheid was dat niet zo. Wij hadden die kennis niet. Ik weet ook niet of wij die kennis hadden kunnen hebben zonder samenwerking van die drie partijen. Dat maakte het lastig.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat lijkt mij ook lastig, inderdaad. Logica deed een deel, IBM deed een deel en u deed een deel. Ik begrijp dat in de aanbestedingsfase was afgesproken dat u niet met zijn drieën mocht praten om overkoepelende problemen op te lossen.

De heer **Claus**: Ik weet niet precies hoe het in de aanbestedingsdocumenten is opgeschreven, maar het was inderdaad zo ingericht dat wij specifieke opdrachten gaven aan de ene of aan de andere partij. Wel moet ik erbij zeggen dat als er echt grote problemen waren, wat wel een aantal keren is voorgekomen, wij iedereen bij elkaar riepen. Dan was iedereen ook wel genegen om bij elkaar aan tafel te gaan zitten om te bekijken of wij het konden oplossen. Dat gebeurde dan tijdelijk. Soms werd er dan iets opgelost en daarna gingen wij ieder weer onze eigen weg.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Is het eigenlijk niet heel raar dat je normaal gesproken vooral niet met zijn allen om de tafel zit, maar als het heel groot wordt en bijna de verkeerde kant op gaat, opeens wel met zijn allen om de tafel kunt? Misschien kun je dan de vraag stellen of je niet veel eerder met elkaar om de tafel had moeten.

De heer **Claus**: Ja. In mijn ogen hadden we dat hele traject moeten beginnen met zijn allen aan tafel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Je kunt dus eigenlijk concluderen dat er een soort gat zat in de afspraken tussen de verschillende dienstverleners, de leveranciers, IBM en Logica, en dat u vanuit het UWV, dus toentertijd het CWI, verantwoordelijk was om de regie te nemen en daartussen een soort oliemannetje te zijn?

De heer **Claus**: "Oliemannetje" is inderdaad het goede woord. Dat was ik regelmatig. Ik deed dat trouwens niet in mijn eentje. Hier waren meerdere mensen bij betrokken

die wat meer kennis van het een of ander hadden. Wij werden inderdaad geacht om als oliemannetjes de juiste opdrachten aan de juiste partijen te geven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welke middelen had het CWI en later het UWV om ook betere prestaties bij de leveranciers af te dwingen?

De heer **Claus**: Die ontbraken. Daar raakt u een belangrijk punt. De leveranciers werden afgerekend op het werk dat zij leverden en hadden er niet altijd een belang bij om het systeem in één keer goed neer te zetten, want dan zouden zij klaar zijn en kregen zij betaald, maar was het ook af. Het is nooit zo uitgesproken, maar je proefde wel enigszins dat zij, als er nog fouten in zaten, meer werk te doen hadden en dus weer meer betaald kregen. Wij hadden daar geen mechanisme voor. De leveranciers werden niet afgerekend op performance. Ze werden afgerekend op het werk dat zij leverden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoewel die site vaak niet bereikbaar of beschikbaar was, presteerden de leveranciers altijd voldoende omdat de beschikbaarheid geen onderdeel was van hun rapportcijfer. Klopt dat?

De heer **Claus**: Dat klopt. Ja. Ze werden er niet op afgerekend.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Van tevoren is dus niet in de afspraken opgenomen dat de leveranciers zouden worden afgerekend op het werken van de site?

De heer **Claus**: Ik heb de aanbestedingsdocumenten en -afspraken niet echt gezien, maar het kwam er inderdaad op neer dat ze niet werden afgerekend op de resultaten, maar op het werk dat zij leverden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wij hebben de documenten wel gezien en ze werden inderdaad niet afgerekend op de resultaten, maar alleen maar op het werk. Wie was er binnen het CWI en later het UWV eigenlijk verantwoordelijk voor de stabiliteit van de website en de verbeteringen op dat gebied?

De heer **Claus**: Dat is ook zoiets waarvoor eigenlijk niemand verantwoordelijk was. Pas als iets in de krant kwam of echt de spuigaten uit liep, wilde men -- vaak meteen de raad van bestuur -- zich daarvoor wel verantwoordelijk voelen. Er was geen afdeling die daarvoor verantwoordelijk was.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mag ik de verhouding met het eindverantwoordelijke lid van de raad van bestuur aan de hand van uw woorden als volgt schetsen? De eindverantwoordelijkheid kwam eigenlijk pas aan de orde op het moment dat er ergens in de krant verhalen stonden over het slecht functioneren van de site.

De heer **Claus**: Ja. Als het al te laat was.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar verder merkte u geen bemoeienis vanuit de eindverantwoordelijkheid van de raad van bestuur?

De **voorzitter**: Hoe beoordeelde u destijds dat volstrekt belachelijke vacuüm, waarbij niemand verantwoordelijk was, alleen op het allerlaatste moment als het water over de schoenen klotste en het in de krant gekomen was?

De heer **Claus**: Dat maakte het heel lastig. Ik was een beetje Mister Werk.nl, zoals u het net omschreef. Dan voelde ik mij ervoor verantwoordelijk en ging ik rennen en dingen proberen te regelen. Mensen om mij heen deden dat overigens ook. Het lastige was dat je, als je dan met adviezen en oplossingsrichtingen kwam, nergens terecht kon omdat niemand daarvoor verantwoordelijk was. Dan probeerde je het maar weer in een projectvorm of iets dergelijks te gieten om het toch voor elkaar te krijgen, maar het was inderdaad heel lastig.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus naast dat u oliemannetje was, was u ook nog bezig met pleisters plakken.

De heer **Claus**: Ja. Ik wil niet te veel eer nemen, maar inderdaad, ik en de mensen rondom mij.



De **voorzitter**: Maar noblesse oblige; dat zult u toen ook al zo gevoeld hebben. Had u niet gewoon moeten afdwingen dat er iemand verantwoordelijk was, of moeten zeggen dat u ermee stopte? Niks Mister Werk.nl, ik kan hier niet werken!

De heer **Claus**: Voor afdwingen had ik de rol niet in de organisatie. Zo voelde ik dat in ieder geval niet zo. Ik ben op een gegeven moment ook weggegaan. Ik heb toen opgeschreven wat er niet klopte en wat er zou moeten gebeuren.

De heer **Van Meenen** (D66): U beschreef net een situatie waarin voortdurend niet echt geleverd werd wat nodig was. U beschreef zelfs een zeker belang om het niet meteen goed te doen. Uiteindelijk heeft dat natuurlijk ook financiële consequenties. Het budget moest voortdurend uitgebreid worden. Wie nam daarover de beslissing?

De heer **Claus**: Uiteindelijk weet ik niet wie die beslissingen nam. Ik denk dat het uiteindelijk vaak bij de raad van bestuur terecht kwam omdat er weer meer geld en meer tijd nodig was. Er was een bepaald budget voor werk.nl gedurende het jaar. Dat kon je besteden aan het verbeteren van zaken als performance of functionaliteit. Je merkte vaak dat het budget helemaal opging aan het oplossen van kleinere problemen, vaak dingen waar de leverancier mee kwam.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wie zette zijn handtekening daaronder?

De heer **Claus**: Tja, wie deed dat? Dat weet ik eigenlijk niet meer. Nee, sorry, dat weet ik niet meer.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Was het altijd dezelfde persoon of moest u shoppen?

De heer **Claus**: Soms hielp het om te shoppen, om te kijken of er hier of daar geen potje meer was. Vaak waren er inderdaad nog wel potjes in het kader van een actie naar de arbeidsmarkt toe. Die kon je dan invullen met iets in werk.nl. Maar ja, het was weleens shoppen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U lichtte zonet toe dat de site op vele punten niet bereikbaar was en dat u hard met IBM en Logica moest schakelen om die weer aan

het werk te krijgen. Het valt mij op dat die contracten met beide leveranciers wel zijn verlengd, het contract met IBM zelfs tot 2018. Waarom?

De heer **Claus**: Ik weet niet precies onder welke voorwaarden ze zijn verlengd. Ik kan mij voorstellen dat er nu wel lering is getrokken uit het verleden en dat er nu wel resultaatverplichtingen zijn afgesproken. Dat zou kunnen helpen. IBM en Logica, en daarvoor Capgemini, zijn geen heel slechte leveranciers in de zin dat ze heel slechte producten leveren of iets dergelijks. Het probleem was meer dat er geen resultaatafspraken waren gemaakt en dat er een belang was om alles niet meteen op de beste manier op te lossen, om niet te hard te rennen. Ik kan me in ieder geval voorstellen dat het contract met Logica is verlengd. Wij hadden heel veel problemen met de wisseling van de wacht bij de leverancier, bijvoorbeeld van Capgemini naar Logica. Gedurende de tijd krijg je op een gegeven moment wel door wie je waarvoor moet hebben en hoe de paden lopen bij de leverancier. Bij een nieuwe leverancier moet je daar helemaal opnieuw mee beginnen. Wij waren misschien wel een jaar kwijt voordat wij echt weer goede contacten hadden; wij wisten wie wij waarvoor moesten hebben, hoe de procedures liepen enzovoorts. Het is dan uiteindelijk heel makkelijk om een contract te verlengen, als je die paden al weet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een van de redenen om een contract met een bestaande leverancier te verlengen, is dus het gemak dat je al weet hoe zo'n leverancier werkt.

De heer **Claus**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt onder de motorkap van werk.nl kunnen kijken. U bent in 2011 weggegaan. Dat is alweer een flink aantal jaren geleden, maar nog steeds krijgen wij regelmatig meldingen dat werk.nl eruit ligt, bijvoorbeeld omdat de site tijdens het weekend dicht is voor onderhoud. De minister heeft ons gezegd dat het in 2015 allemaal voor elkaar zal zijn. U hebt kennis van de zaken onder de motorkap. Komt het volgens u überhaupt wel goed?

De heer **Claus**: Ja, het kan goedkomen, daar ben ik van overtuigd. Het inrichten van een grote website als werk.nl is gewoon mogelijk. Het is wel een kwestie van het

leggen van de juiste verantwoordelijkheden bij de juiste partijen en het stellen van de juiste prioriteiten. Ik ben er alweer drie jaar niet meer bij betrokken, maar volg het nog wel een beetje vanaf de zijlijn. Het aantal meldingen van niet-beschikbaarheid en dergelijke lijken wel terug te lopen. Ik weet niet of het nog niet helemaal goed is, maar ik heb begrepen dat mevrouw Lazeroms vanmiddag komt. Misschien kan zij daar meer over zeggen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe legt u, vanuit uw deskundigheid, uit dat er nog steeds gebreken zijn in de stabiliteit, dat de site er één weekend in de maand uit ligt voor onderhoud? Als het mijn auto was, had ik die allang weggedaan. Of niet?

De heer **Claus**: Ja, en dat is eigenlijk veel te lang voor een website. Er zijn grote websites die er misschien een uurtje per jaar uit liggen, en dat is dan al veel. Ik ben nu drie jaar weg en ik weet dus niet precies hoe het nu loopt, maar ik denk dat die problemen van het vacuüm er nog steeds liggen. Wie is ervoor verantwoordelijk en wie pakt het echt op?

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil graag met u kijken naar de verhouding tussen CWI en Logica. Logica won in 2006 de aanbesteding voor de applicatiebouw. Hoe werd daarop gereageerd binnen het CWI?

De heer **Claus**: Dat het Logica was geworden, maakte ons niet zo veel uit. Het was een grote partij en wij waren ervan overtuigd dat daar vast mensen rondliepen die voldoende kennis hadden. Die moesten wij dan alleen maar even zien te vinden. Dat het een andere partij was dan Capgemini, de partij die het daarvoor deed, was wel lastig. Zoals ik net zei, moest je dan alle mensen weer zien te vinden en dergelijke. Het heeft ons lange tijd gekost om de werkverhoudingen weer helemaal zo te krijgen als wij zouden willen.

De **voorzitter**: Mag ik daar niks van begrijpen, dat het een jaar duurt voordat je weet dat je bij Pietje moet zijn voor punt x en bij Jantje voor punt y? Ik ken die wereld niet, maar dit is eigenlijk toch volstrekt idioot?

De heer **Claus**: Het is ook heel lang, te lang. Het had vooral te maken met het feit dat bepaalde procedures waren ingericht en dat iedereen zich daar braaf aan hield. Misschien speelt dat nog steeds. Op die manier kom je er niet achter wie uiteindelijk de juiste persoon is om iets te doen. Wij hadden bijvoorbeeld een vraag over de website en legden die neer bij een loket, de helpdesk. Die ging daarvoor dan iemand inschakelen. Je kreeg dan iets terug, maar dat was niet wat je wilde. Uiteindelijk moet je eigenlijk weten wie daarachter zit. Dat kost tijd. Misschien was het iets minder dan een jaar, maar het was niet veel minder. Het duurde echt heel lang.

De **voorzitter**: Je zet dan toch iedereen in een hok en zegt: jij doet dit en jij doet dat?

De heer **Claus**: Ja, dat hadden wij moeten doen en dat wilden wij ook doen. Ik wilde dat ook doen, maar het ging niet. Het gebeurde niet.

De **voorzitter**: Er was geen hok?

De heer **Claus**: Er waren heel veel hokken, maar geen hok waarin wij bij elkaar zaten.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Of waren er misschien simpelweg te veel procedures? U had het net over het feit dat u belde over werk.nl. Uit mijn tijd op de rechtbank kan ik nog vertellen dat het UWV een keer overging op een 0800-nummer. Dan belde je en zei je netjes: ik ben van de rechtbank. Dan zei het UWV: mag ik uw sofinummer? Dan zei ik: ik bel voor een zaak. Het heeft eindeloos geduurd voordat het UWV doorhad dat het wel handig is dat rechtbanken rechtstreekse nummers hebben. Heeft dat niet veel te veel te maken met het feit dat je zo vastzit in een procedure dat het jaren gaat duren?

De heer **Claus**: Ja, en ik denk dat die procedures grotendeels het gevolg waren van een aanbesteding waarbij afspraken zijn gemaakt. Logica zou betaald krijgen voor bepaalde dingen die op een bepaalde manier waren uitgevoerd en moest dat kunnen onderbouwen met een aanvraag. Dat moest helemaal in een procedure vastliggen, zodat Logica zijn geld kon gaan verdienen. Dat betekende dat wij ook vastzaten aan

die procedures. Met een simpele vraag was je zo een dag kwijt om het begin van een antwoord te krijgen. Vaak was dat niet eens het antwoord dat je eigenlijk wilde.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): In hoeverre was u dan betrokken bij die aanbesteding? Als je Mister Werk.nl bent, kan ik me voorstellen dat je toch wel enigszins betrokken wilt worden bij de aanbestedingsprocedure. Of werd u daar helemaal buiten gehouden?

De heer **Claus**: Nee, ik werd er niet helemaal buiten gehouden. Ik was bijvoorbeeld wel betrokken bij de eisen aan wat een leverancier moest kunnen, maar bij de uiteindelijke keuze en de afspraken die met de leverancier gemaakt zijn, ben ik helemaal niet betrokken geweest.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Wat voor soort partij zocht het CWI bij de aanbesteding?

De heer **Claus**: Eigenlijk zochten wij een partij die dichter tegen ons aanzat, waarmee wij wel in een hok konden, waar wij even langs konden lopen met een vraag en meteen het antwoord zouden krijgen. Dat was ook een beetje de werkwijze binnen het CWI. Het werkte ook echt tegen ons dat wij geconfronteerd werden met dit soort procedures.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): De partij moest ook veel verstand van ICT hebben. Was er ICT in huis bij het CWI/UWV of in het geheel niet?

De heer **Claus**: Nee, er was bij ons heel weinig ICT in huis. Eigenlijk deden we niets zelf. Er was wel kennis van ICT. Ik moet zeggen dat dat ook een probleem is geweest, dat het niveau van kennis wellicht te laag was, zeker toen wij op een gegeven moment de rol kregen om zowel Logica als IBM aan te sturen. Daarbij werd van ons verwacht dat wij van de hoed en de rand wisten, maar dat was niet het geval. Er was relatief weinig ICT-kennis binnen het CWI.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe beoordeelt u dan de wijze waarop het UWV aan projectmanagement deed?

De heer **Claus**: Hoe bedoelt u?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dat u en anderen binnen het UWV wisten dat er onvoldoende kennis en kunde op het gebied van ICT was, maar intussen moesten al die projecten wel gemanaged worden. Wat is dan uw oordeel over de wijze waarop het UWV dit ingericht heeft?

De heer **Claus**: In mijn ogen ontbrak het inderdaad aan voldoende kennis in huis, waardoor wij te afhankelijk werden van externen. Externen waren meestal de leveranciers, die daardoor inderdaad meer macht kregen en in sterkere mate bepaalden wat er gebeurde. Die verhouding lag heel vaak scheef. Dat was zeker zo bij werk.nl, maar ik heb het ook bij andere projecten opgevangen. Er werd ook heel veel waarde gehecht aan de mening van externen. Dat is ook logisch, omdat die in ieder geval zeiden de kennis in huis te hebben. Daardoor gebeurde meestal wat zij zeiden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): We hebben hier de heer Meijer gehad en hij gaf een mooi voorbeeld. Hij zei: als het over de verhouding tussen het Rijk en de leverancier gaat, gaat het over de kip en de vos die daarnaast staat. Herkent u dat beeld?

De heer **Claus**: En dan zijn wij de kip? Ja, ik herken dat beeld.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In die periode hebt u ook actief met Logica samengewerkt. Logica deed ook het WIA-project. Dat werd in 2008 zonder succes na tweeënhalft jaar beëindigd. Welke gevolgen had dat voor de relatie tussen het UWV en Logica?

De heer **Claus**: Eigenlijk had dit geen effecten. Het had in ieder geval geen effecten op de relatie met Logica waarmee ik te maken had, die rondom werk.nl. Het waren ook grotendeels andere mensen. Er zaten verder geen gevolgen aan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zat er ook een businesscase onder het werk dat u deed voor de verschillende projecten voor werk.nl?

De heer **Claus**: Ja, we begonnen eigenlijk altijd met een businesscase. Je merkte soms wel dat die gemaakt werd, dat men die doornam en vond dat die er goed uitzag, en dat die vervolgens de la in ging en niet meer terugkwam. Vaak merkte je dan al na een aantal weken dat je ging afwijken van je eigenlijke idee en dat die businesscase er eigenlijk nooit meer bij gehaald werd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wij hadden hier eerder een spreker, de heer Frijns, die dit "businesscase, klaar is Kees!" noemde.

De heer **Claus**: Ja, dat herken ik.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat is uw oordeel daarover, als u erop terugkijkt?

De heer **Claus**: Natuurlijk is dat heel fout. Ik heb een aantal punten opgeschreven, zaken waarbij verbetering mogelijk is en makkelijk te bereiken is. Een van die punten is het werken met een goede businesscase, niet alleen financieel, maar ook door vast te stellen wat het doel is van hetgeen je gaat doen. Gaandeweg zo'n project merk je namelijk dat je ook daarvan afdrijft en het doel uit het oog verliest. Ook al gaat het dan iets meer kosten, als je het doel maar bereikt, is dat het misschien wel waard. Ook dat verdween echter buiten beeld, waardoor je uiteindelijk met iets kwam wat je in het begin helemaal niet wilde.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een businesscase is inderdaad een zakelijke onderbouwing, maar doordat de businesscase in een bureaula werd gelegd, was in de loop van het proces dus minder duidelijk wat het eigenlijke doel was en kon een project een ander vervolg krijgen dan het UWV aanvankelijk wilde?

De heer **Claus**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als het UWV -- u dus, maar ook anderen -- tijdens zo'n traject Logica een opdracht wilde geven, hoe ging dat dan? We hebben het al even over procedures gehad.

De heer **Claus**: Dat verschilde nog weleens. Meestal kwamen we met een ontwerp van hetgeen we wilden hebben, een beschrijving van voornamelijk de functionaliteit. Dat ontwerp ging naar Logica. Zij gingen daarop offreren en kwamen met een verhaal terug, of het kon of niet tegen die kosten. In onderhandeling werd dan besloten of we het wel of niet gingen doen. Als we hadden besloten dat we het gingen doen, kwam het daarna toch weer op een lijst, met de vraag wanneer het ging gebeuren en wie het ging maken. De kans was dan nog steeds groot dat het alsnog niet doorging of een andere vorm kreeg. Daarvoor zat vaak wel degelijk een businesscase; maar ja, die ging de la in. Dus er werd wel degelijk vooraf iets afgesproken, maar wat je uiteindelijk kreeg, kon daar nog behoorlijk van afwijken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus u vroeg om een Volvo, om het maar zo te zeggen, maar voor hetzelfde geld kreeg u een fiets terug.

De heer **Claus**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Werd u ook weleens verrast doordat u plotseling een rekening kreeg van een van de leveranciers, met de mededeling: we hebben dit ook nog even gedaan?

De heer **Claus**: Ik zag weinig rekeningen. Daar probeerde ik mij een beetje buiten te houden, om niet te veel in mijn hoofd te hebben dat iedere vraag die ik stelde weer zoveel honderd euro kostte. Dat zou mij wel heel erg remmen. Wat ik wel merkte, want uiteindelijk kwamen die rekeningen wel langs, was dat het altijd enorm hoge bedragen waren, waarvan ik dacht: hm, hebben we dat nou allemaal gevraagd of heeft het allemaal zo veel gekost?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar u controleerde die rekeningen niet? Dat deed iemand anders?

De heer **Claus**: Ja. Dat deden de projectleiders als het binnen een project zat, en anders zal het Inkoop geweest zijn, een inkoopafdeling.



Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik vraag u zo expliciet of u weleens verrassingsfacturen hebt gehad, omdat bij de financiële afrekening van Logica van WERKbedrijf e-Diensten Omgeving (We-DO) er gewoon een tekort bleek te zijn van 2,2 miljoen. Daar lag geen offerte onder; er was niets geoffreerd. Uiteindelijk kwam het erop neer dat er nog wel zo'n 1,6 miljoen aan Logica betaald is. Goed, daar zullen we nog wel een keer verder op induiken. Wat vindt u daar eigenlijk van?

De heer **Claus**: Ik zit daar een beetje dubbel in. Aan de ene kant, stel dat je alles onderbouwt. Dat betekent dat van iedere zucht die Logica doet, ergens iets getekend moet zijn. Daardoor krijg je heel veel administratie en verantwoording, waardoor de zaak nog trager wordt. Aan de andere kant moet je wel werken met redelijke prijzen en dit soort overschrijdingen zijn natuurlijk onacceptabel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is 2,2 miljoen dan een "zucht"?

De heer **Claus**: Nee, daarom zeg ik: dit soort bedragen is onacceptabel. Hoe je dit het beste oplost, weet ik ook niet, maar het is wel een probleem. Het was een van de redenen waarom alles via die procedures moest lopen. Zo konden zij zien, als wij een vraag stelden: kijk, die vraag is gesteld, daar hebben wij zoveel tijd aan gespendeerd en dit is de prijs daarvoor. Dan durf je op een gegeven moment bijna geen vragen meer te stellen, want je weet dat de rekening erachteraan komt.

De **voorzitter**: Daar wil ik nog iets over vragen, om te verifiëren of ik wel goed gehoord heb wat u zei. U zei 2,5 minuten geleden: ik bleef een beetje weg van die rekeningen, van die facturen, want anders durfde ik niets meer te vragen, want dan zag ik wat dat kostte. Hoorde ik dat goed?

De heer **Claus**: Ja, ik zei het volgens mij inderdaad op die manier.

De **voorzitter**: Maar dat heet toch: kop in het zand en een ander betaalt?

De heer **Claus**: Ja. Nee, dat is ook niet de juiste houding. Het was ook niet helemaal zo. Ik probeerde mij er wel van af te houden. Mijn rol was met name om inhoudelijk

en functioneel dingen te beschrijven en ook om aan te geven wat het nut en het doel daarvan was. Het geld was eigenlijk nooit mijn rol.

De **voorzitter**: Nee, maar ik denk juist dat het heel openhartig van u was en dat het ook zo gegaan is ...

De heer **Claus**: Ja, dat is ook zo.

De **voorzitter**: ... en dat u dus eigenlijk zei: bij het idee dat ik wist wat het kostte, zou ik bijna geen vragen meer durven stellen, dus daar hield ik mij een beetje verre van.

De heer **Claus**: Ja, dat is waar.

De **voorzitter**: Dat is toch een beetje merkwaardige constructie?

De heer **Van Meenen** (D66): Als ik daar nog even op door mag gaan? Op zich is het al vreemd: er is een bedrijf, Logica, waar UWV een grote overeenkomst mee heeft. Maar het is blijkbaar toch zo dat op het moment dat u een vraag stelt aan dat bedrijf, een teller begint te lopen.

De heer **Claus**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Blijkbaar was dat de afspraak in het contract dat gesloten was; elke keer als zij ons bellen, gaan wij een rekening sturen.

De heer **Claus**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dat niet merkwaardig voor een bedrijf waar je zo'n relatie mee hebt? Dan zou je toch zeggen dat je een vast bedrag hebt waarvoor het bedrijf diensten levert en dat het stellen van vragen daarbij hoort? Maar dat was niet zo?

De heer **Claus**: Nee, dat was niet zo. En ja, dat is merkwaardig. Het is in ieder geval niet de manier waarop ik het het liefst had gezien, maar zo was het afgesproken.

De heer **Van Meenen** (D66): Goed. Ik heb nog één vraag.

De **voorzitter**: Door wie was dat zo afgesproken?

De heer **Claus**: Dat is bij de aanbestedingsprocedure zo afgesproken.

De **voorzitter**: Dat begrijp ik, maar ik vroeg: door wie?

De heer **Claus**: Ik weet niet wie uiteindelijk die afspraken heeft vastgelegd. Ik vermoed mensen bij Inkoop.

De **voorzitter**: Maar die zullen toch altijd een paraaf van de raad van bestuur hebben moeten halen?

De heer **Claus**: Ongetwijfeld. Ik heb dat niet gezien.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik heb nog één vraag, die mij nu al een hele tijd bezighoudt. U zegt dat het heel moeilijk was om de raad van bestuur te bereiken. U gaf wel signalen en anderen gaven die ook, maar het gebeurde niet. Gebeurde het andersom wel? Was het weleens zo dat de raad van bestuur, bijvoorbeeld naar aanleiding van een krantenartikel of wat dan ook, contact opnam met mensen zoals u? Vroegen zij dan weleens: wat gebeurt hier eigenlijk; wij hebben bepaalde ambities maar die worden helemaal niet nageleefd omdat u eigenlijk alleen maar bezig bent om de boel in de lucht te houden? Gebeurde dat?

De heer **Claus**: Bij het CWI gebeurde dat zeker. Daar had ik inderdaad nog weleens mensen van de raad van bestuur aan mijn bureau staan, met de vraag: wat gebeurt hier en moeten wij daar niet iets aan doen? Bij het UWV gebeurde dat niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat gebeurde er dan wel? Stel, het was weer helemaal misgegaan, er stond een groot artikel over in de krant; wat was er dan voor activiteit waarneembaar van de raad van bestuur? Blijkbaar begon men wel iets te doen, maar wat was dat dan?

De heer **Claus**: Ja. Het ging via lagen naar beneden. Via afdelingsmanagers kwam het bij UWV WERKbedrijf terecht. Daar ging het ook weer via een afdeling en dan kwam het ook bij ons.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat kwam er dan? Een oekaze dat het anders moest?

De heer **Claus**: Ja, dat ... In eerste instantie waren het vaak vragen hoe het kon. Dat legden wij dan uit. Daarna kwam inderdaad de opdracht of de vraag "doe er wat aan". Het lastige was dat het kennisniveau niet voldoende was. Bij de raad van bestuur waarschijnlijk niet, maar die heb ik er nooit rechtstreeks over gesproken, dus misschien was daar het kennisniveau wat hoger. In bepaalde lagen, echter, was het kennisniveau rondom ICT-zaken niet hoog genoeg om echt duidelijk te zeggen "dit en dat en dat moet gebeuren om het op te lossen". Er kwam meer iets in de trant van: los het op.

De heer **Ulenbelt** (SP): Er was dus niemand bij het UWV die in de gaten hield of het werk dat gedaan werd, klopte met de bedragen die werden gedeclareerd?

De heer **Claus**: Nou, dat is denk ik ...

De heer **Ulenbelt** (SP): Er was ook geen inzicht in het geld dat werd besteed en in het werk dat ervoor werd gedaan?

De heer **Claus**: Nou, in zoverre dat ik nu hoor dat er 2,2 miljoen uit de lucht kwam vallen. Ik denk inderdaad dat het onvoldoende gebeurde, ja. Wat misschien nog erger was, is dat er nergens binnen UWV een duidelijke beeld van was of het uitgegeven geld het doel had bereikt dat we ermee voor ogen hadden. Er werd iets opgeleverd, dat kostte geld, maar er keek niemand of je daarmee bereikt had wat je wilde.

De **voorzitter**: De juridisch adviseur van het UWV zegt op een gegeven ogenblik dat het "een kwalijke zaak" is dat voor het We-DO-project, dat collega Bruins Slot net noemde, gewerkt is zonder contractuele basis en dat uiteindelijk van de 2,2 miljoen

toch nog maar 1,6 miljoen wordt overgemaakt aan Logica. Ik citeer: "een kwalijke zaak". Wat vindt u daarvan? U stond daarbij.

De heer **Claus**: Was dit het WIA-project?

De **voorzitter**: We-DO. Dat is "WERKbedrijf e-Diensten Omgeving".

De heer **Claus**: Ja, klopt, daar was ik onderdeel van. Dat is een kwalijke zaak; ik kan er niks anders van maken.

De **voorzitter**: Maar u kon daar niets aan doen? U stond ermiddenin, Mister Werk.nl, maar u kon er niets aan doen? Ik snap nog steeds niet hoe dat zit.

De heer **Claus**: Nee, maar mijn rol was ook zo dat ik niet ging over dit soort afspraken. Ik tekende geen contracten.

De **voorzitter**: Maar u weet ook niet wie ze wel tekende?

De heer **Claus**: Nee.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In 2010 was er een commissie van wijzen, de Commissie interne sturing UWV oftewel de commissie-Kist. Deze commissie concludeerde toentertijd dat er maatregelen genomen moesten worden om ervoor te zorgen dat de geluiden van de werkvloer het managementniveau beter bereikten. U hebt al goed omschreven dat dit soort geluiden het managementniveau helemaal niet hebben bereikt. In hoeverre hebt u te maken gehad met die Commissie interne sturing UWV?

De heer **Claus**: Helemaal niets. Ik wist daar ook niet van. Niks.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Helder. Dank u wel.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We hebben het er al even over gehad dat werk.nl ontstond en er een soort herinrichting was. Dan lijkt het er wel op dat er dan weer een

herinrichting komt. In 2009 kwam het project We-DO. Als ik het heel plat zeg, was dat toch eigenlijk gewoon een tweede project herinrichting werk.nl?

De heer **Claus**: Ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt er al iets over gezegd, maar waarom was het toen alweer noodzakelijk, binnen drie jaar, om een tweede herinrichting te doen?

De heer **Claus**: Eigenlijk waren daar twee redenen voor. De eerste reden was dat de technologie zich ontwikkelt. Je moet echt om de zoveel tijd eens even kijken of de technologie waar je op dat moment mee werkt, inderdaad datgene is wat je het beste helpt. Er is toen besloten dat de technologie die we destijds gebruikten, onvoldoende functionaliteiten bood om er mee te doen wat we wilden doen.

De tweede reden was dat toen echt besloten was dat werk.nl het primaire kanaal zou worden om dienstverlening te leveren aan werkzoekenden. Daarvoor is gewoon extra functionaliteit nodig. Die moest ingebouwd worden. Het was het makkelijkste om dat op zo'n manier te doen, via in feite een herinrichting.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar dan blijft bij mij wel iets hangen. Tot op de dag van vandaag werkt werk.nl eigenlijk nog niet. Welke prioriteiten heb je dan in 2009 eigenlijk gegeven?

De heer **Claus**: Ja, daar zit echt een probleem. De prioriteiten zijn toen zo gesteld, mede op aangeven van de leverancier, dat er veel is aangepast, veel is veranderd en veel is verbeterd, zeker functioneel. Maar inderdaad, het systeem doet het nog steeds niet zoals het zou moeten doen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik ga over naar iets anders. We hadden het al over bedragen. We-DO had binnen zes maanden klaar moeten zijn. Die termijn van zes maanden is nooit gehaald. Ook had het 4 miljoen mogen kosten. Uiteindelijk is het opgeleverd in maart 2010 en waren de kosten opgelopen tot 13,4 miljoen. Dat is volgens mij 235% van wat het eigenlijk had mogen kosten. Kunt u vertellen hoe dat zo heeft kunnen lopen? Wat is daar gebeurd?

De heer **Claus**: Er is een boel gebeurd. Dat is misschien ook het probleem. Een groot probleem was dat er werd gewerkt aan een website die gewoon nog functionaliteit bood. Je was dus aan het werken aan een rijdende trein. Er kwamen dingen langs die ook meegenomen moesten worden. Je merkte heel duidelijk wat in het Engels "function creep" wordt genoemd en in het Nederlands "bijkomende functionaliteitenwensen en -eisen". Het traject wilde die dingen meenemen, waardoor het ging uitlopen. Soms ging het ook om lastige dingen die meer geld en meer tijd kostten. Ik denk dat er onvoldoende sturing was op wat we nou eigenlijk wilden bereiken met dat We-DO, waardoor dit soort dingen mogelijk waren. Er kwamen inderdaad vragen langs. Waarschijnlijk was het beter geweest om te zeggen: dat gaan we nu niet doen, we gaan eerst zorgen dat We-DO klaar is en aanvullende wensen en eisen komen daarna wel.

De **voorzitter**: Even op dat laatste punt. "Function creep" wordt door degene die ons adviseert, hoogleraar Renkema, vertaald als "ondoelmatige systeemwijziging". Gaat u verder.

De heer **Claus**: Bedankt.

Omdat er onvoldoende werd gelet op het doel en de businesscase rondom dat doel, werden die dingen gewoon meegenomen. Als je een goed pleitbezorger was van een stuk functionaliteit, werd dat gewoon geaccepteerd en meegenomen in de bouw. Daarbij kwam ook de leverancier dan met een mening, Dat had ook weleens tot gevolg dat er werd gezegd: dit gaat langer duren, want wat je nu wilt, kan wel, en is heel mooi en we hebben daar een heel mooie oplossing voor, maar het gaat wel weer drie maanden extra en veel geld extra kosten. En dat lieten we gebeuren.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dan is het dus qua kostprijs 235% hoger uitgevallen, maar is de conclusie in 2014 dat dezelfde website, waar zo veel geld aan is besteed, er nog steeds wellicht één weekend per maand gewoon uitvliegt.

De heer **Claus**: Ja. Ik moet daar wel bij zeggen dat het veel meer heeft gekost dan is beraamd, maar dat het niet allemaal weggegooid geld is geweest. We hebben er wel degelijk ook wat voor teruggekregen, alleen niet dat wat de bedoeling was van We-DO.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Nog een klein vraagje. Hoe groot was het ontwikkelteam op We-DO?

De heer **Claus**: We hadden een aantal mensen bij ons. Dat waren er vijf, zeven ... Het hing er een beetje van af; het wisselde een beetje, maar zeg maar tussen de vijf en de tien. En dan werkten we samen met Logica. We werkten trouwens echt samen in één hok. Daar gingen we wél samen in één hok zitten. Daar liepen ook vijf tot tien mensen rond. Dat waren de ontwerpers. Ik zat met name aan de ontwerpkaart. Daarnaast waren er programmeurs en dergelijken. Ik weet niet precies hoeveel dat er waren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar een man of 40 zal het zeker zijn geweest.

De heer **Claus**: Ja, dat waren er tientallen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Tientallen?

De heer **Claus**: Ik denk het wel, ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): We hebben nu gekeken naar wat de problemen zijn geweest. U hebt echter een brede ervaring. Wat is naar uw mening de belangrijkste oplossing om meer grip te krijgen op ICT bij de overheid?

De heer **Claus**: Er zijn een paar dingen. Ik had deze vraag natuurlijk al een beetje verwacht. Ik denk aan iets wat al naar voren is gekomen, namelijk de belangen van de leverancier en de opdrachtgever. Deze lagen bij ons niet op één lijn. Ik denk dat je al enorm bent geholpen als je dat op één lijn kunt krijgen. Als je leveranciers bijvoorbeeld kunt afrekenen op resultaten en je ze misschien medeverantwoordelijk kunt maken daarvoor, zou dat zeker voor ons enorm geholpen hebben.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De vraag is hoe je het doet. U zegt: afrekenen op resultaten. Wat zou u nog meer willen doen?



De heer **Claus**: Als het kan, hen medeverantwoordelijk maken. Het is even de vraag hoe je dat doet. Je zou misschien zelfs verder kunnen gaan dan alleen afrekenen op resultaten, en ze bijvoorbeeld deelgenoot kunnen maken in het succes. Nou is dit geen zakelijke omgeving, we zijn geen winst aan het maken, maar iets in de richting van delen in het succes zou al helpen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welke andere oplossingen zit u nu nog om meer grip te krijgen op ICT bij de overheid?

De heer **Claus**: Wat belangrijk is -- dit is al ter sprake geweest -- is dat het doel en het nut van de dingen die je aan het doen bent, continu op het netvlies blijven zitten en dat de businesscase erbij blijft. Het helpt dan al als je de leverancier ook mee hebt, want die schaart zich er dan ook achter om het er gedurende het traject continu bij te houden.

Het is ook belangrijk om dingen niet te groot te maken. Wij liepen hier regelmatig tegenaan. We-DO werd groter en groter en groter. Ieder probleem dat zich voordeed in de operatie, in het werkende werk.nl, werd ook naar We-DO geschoven, met het idee: dat lossen we daar wel op. Op een gegeven moment krijg je een enorme bulk van dingen die moeten worden opgelost, in dit geval met We-DO. Dat kan gewoon niet. Daardoor duurt het langer en wordt het duurder en complexer; te complex. Ik zou zeggen: houd het klein en bak het af.

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

We hebben een boel onderwerpen met elkaar besproken. Zijn er onderwerpen niet ter sprake gekomen waarover u het wel had willen hebben?

De heer **Claus**: Nee, ik denk dat alles goed ter sprake is gekomen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Deze commissie spreekt vanmiddag met iemand van de raad van bestuur van het UWV. Welke vraag mogen wij zeker niet overslaan en welke vraag moeten wij zeker stellen als het aan u ligt?

De heer **Claus**: Ik moet zeggen dat zij is aangetreden nadat ik weg ben gegaan, dus ik heb nooit met haar samengewerkt of iets gedaan. Wat, denk ik, een belangrijke

vraag is, is hoe de leveranciers nu worden aangestuurd. Gebeurt dat op basis van een resultaatverplichting of niet? Daar ben ik erg benieuwd naar. Ik ben er gewoon zelf erg benieuwd naar.

De **voorzitter**: Wij hebben onderzoek laten doen naar werk.nl door het bureau Policy Research. We hebben dat onderzoek ook nog laten voorzien van een verdiepingsonderzoek. Ik wil u een paar absolute hoofdconclusies voorhouden, om deze bij u te verifiëren. Ik heb het dit weekend nog eens na zitten lezen. Een van de hoofdconclusies was dat het technische ontwerp en het ontwikkelingsproces niet op orde waren. Kunt u die conclusie delen?

De heer **Claus**: Niet helemaal, nee. Het technische ontwerp, zeker toen het herbouwd werd met We-DO ...

De **voorzitter**: Nee, we hebben het over het begin.

De heer **Claus**: Oké, sorry.

De **voorzitter**: Een opeenstapeling van doorontwikkelingen heeft gezorgd voor een zodanig complexe infrastructuur dat het niet goed ging.

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

De **voorzitter**: De tweede conclusie was: de fundamenten voor goede projectbeheersing blijken niet op orde, waarbij geen goed zicht is op de basiselementen tijd, geld en kwaliteit. Dat blijkt ook wel uit dit gesprek, eerlijk gezegd. U deelt deze conclusie?

De heer **Claus**: Ja.

De **voorzitter**: De derde conclusie luidde: de wijze waarop de ontwikkeling van werk.nl bij het UWV inclusief CWI en UWV in de prefusie contractueel is vastgelegd en verlopen, kent ernstige tekortkomingen. Wij komen bijvoorbeeld tegen dat er geen

verslagen beschikbaar zijn van overleggen en ook dat opdrachtovereenkomsten ontbreken. Deelt u ook die conclusie?

De heer **Claus**: Ja, ik denk dat dat waar is. Met de kanttekening dat als de aanbeveling wordt "zorg ervoor dat de hele administratie volledig op orde is", je dat niet zo ver moet doordrijven dat je voor iedere zucht een formulier moet invullen. In ons geval was het echter onvoldoende.

De **voorzitter**: Dank u zeer voor uw openhartige antwoorden. Ik begrijp dat wij het u niet al te gemakkelijk hebben gemaakt, maar goed, het is ook weerbarstige materie. Dank u zeer. Ik schors de vergadering tot 13.30 uur.

Schorsing van 12.38 uur tot 13.30 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbaar gesprek van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid op 19 mei 2014 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Vastgesteld: 13 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Lourens Visser (manager operations Wigo4it en voormalig CIO Havenbedrijf Rotterdam).

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, Griffie commissies I&R).

De **voorzitter**: Ik heropen op deze hoorzittingsdag de vergadering van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid. Wij verwelkomen de heer Visser. Fijn dat u er bent, mijnheer Visser. Met "wij" doel ik op de commissie, bestaande uit de heer Ulenbelt, mevrouw Fokke, de heer Van Meenen, mevrouw Bruins Slot en de heer Elias. We hebben onze taken een beetje verdeeld. In dit gesprek zullen de heer Van Meenen en ik het voortouw nemen.

Mijnheer Visser, u was ongeveer vier jaar geleden CIO, chief information officer, bij het Havenbedrijf Rotterdam, een commerciële omgeving, als opdrachtgever.

Daarvoor hebt u gewerkt bij leveranciers -- zo noemen wij die bedrijven -- zoals Logica en Accenture en bij IBM. U kent dus beide werelden. We hebben al een paar keer vragen gesteld aan onze gesprekspartners over de functie van die leveranciers. Het is misschien interessant om te beginnen met het stellen van vragen daarover, omdat u beide kanten van die medaille kent. Er zijn mensen die zeggen dat een leverancier iemand is die streeft naar winstmaximalisatie, naar zo veel mogelijk omzet. De leverancier zou mensen afzetten en die zou je dus goed in de gaten moeten houden. In dat kader is de vergelijking gemaakt met, ervan uitgaande dat die

leveranciers ook een beetje op het budget moeten letten, het aan de vos vragen om op de kippen te passen. Dat zei de heer Matthijssen hier afgelopen vrijdag, op 16 mei jongstleden. De heer Eilander, hoofd inkoop van het Rijk, zei dat hij vindt dat leveranciers ook een maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben en dat het hun welbegrepen eigenbelang kan zijn om de overheid juist te helpen, de processen zo goed mogelijk in te richten en er niet slechts zelf heel goed van te worden. Hoe kijkt u daartegenaan? Hoe zit dat met die leveranciers?

De heer **Visser**: Ik heb een iets ander inzicht gekregen dan op het moment dat ik daar werkte, jarenlang. In die tijd was winstmaximalisatie, winstoptimalisatie, zeker heel belangrijk. Ik denk echter dat er iets is wat voor alle leveranciers zeker zo belangrijk is en dat is hun reputatie. De reputatie is voor alle bedrijven waarvoor ik gewerkt heb zeker zo belangrijk als die winstoptimalisatie. Als het niet goed gaat met een project en dit in de pers slecht naar voren komt, is dat heel slecht voor de reputatie. Dat is zeker het geval als het tot een rechtszaak leidt. In dat opzicht zijn de leveranciers, zeker degenen die ik ken, zich meestal wel degelijk bewust van hun verantwoordelijkheid en hun betrokkenheid. Hoe hoger je echter in de boom bij de leverancier zit, hoe verder je van de klant af staat. Dat geldt zeker voor een bedrijf als IBM dat uiteindelijk vanuit Amerika gemanaged wordt. Dan vervaagt dat klantgevoel wel een beetje en wordt toch vaak gestuurd op de heel harde cijfers, want die zijn inzichtelijk dus het is gemakkelijk om dat te doen. We noemen dat "spreadsheetmanagement". Het uiteindelijke gevoel voor wat er bij de klant afgeleverd wordt, is in die hogere echelons vaak minder goed zichtbaar. Die druk moet je dus kunnen weerstaan en dat is niet altijd even gemakkelijk op lokaal niveau. Je moet die druk kunnen weerstaan om er toch voor te zorgen dat er met het oog op datgene wat beloofd wordt en op de reputatie gemanaged wordt.

De **voorzitter**: En wat gebeurt er als je die druk niet weerstaat? Lever je dan niet de allerbeste mensen?

De heer **Visser**: Dat zou heel goed kunnen.

De **voorzitter**: Dan kruip je naar binnen. Je zorgt voor een nette omzet en je zorgt ervoor dat de dagproductie wordt behaald. Maakt het dan niet zo veel uit of het allemaal goed gaat?

De heer **Visser**: Dat hangt natuurlijk helemaal af van de vraag wat voor type contract het is. In mijn geval waren het vooral dienstencontracten; er was sprake van outsourcing ofwel van uitbesteding van diensten. Dan heb je het eigenlijk over vaste prijzen met een bepaalde dienst die daartegenover staat. Voor de projecten die deze commissie bekeken heeft, geldt dat er op "time and material"-basis werd gewerkt. Voor die projecten geldt inderdaad dat er per persoon aan de leverancier die daarvoor werkt, een bedrag per uur wordt betaald. Hoe meer mensen er voor het project ingezet zijn, hoe meer omzet er wordt gedraaid. Dat is een ander model. Beide modellen hebben voors en tegens.

De **voorzitter**: Laatstgenoemd model lokt vanuit de opdrachtgever gezien dus ook tot ongewenst gedrag uit?

De heer **Visser**: Ja, beide modellen hebben voors en tegens. Als je voor een vaste prijs iets doet en je daar niet voldoende marge op maakt, ga je natuurlijk naar de kostenkant kijken, of je die projecten kunt uitbesteden naar India of naar andere lagelonenlanden. Of je gaat goedkopere mensen op het project zetten terwijl je er eigenlijk dure mensen op had moeten zetten. Daarom vind ik ook dat een leverancier -- het maakt daarbij niet uit of het op "time and material"-basis is of dat het op basis van een fixed price is -- op een project gewoon een fatsoenlijke marge moet kunnen maken. Als dat niet kan, gaat hij ervoor zorgen dat dit toch gebeurt, met als ultieme consequentie dat het project misschien niet wordt opgeleverd of dat dit niet goed gebeurt.

De **voorzitter**: Daarover komen we nog wel te spreken.

Ik ga even terug naar het Havenbedrijf. Wat deed u daar en welke nuttige lessen zouden wij kunnen trekken uit de manier waarop u dat bij het Havenbedrijf had georganiseerd? Vertel daar eens iets over. Het is een beetje een open vraag.

De heer **Visser**: Ik was daar "hoofd informatievoorziening", zoals dat heet. In de IT heet dat "CIO". Ik was dus verantwoordelijk voor de informatievoorziening voor alle onderdelen van het Havenbedrijf waarvan de havenmeester met de Divisie Havenmeester de grootste interne klant is. Het gaat om het opstellen van het informatieplan voor het Havenbedrijf. We hadden daar een informatieplan, een IT-strategie, dat onder het businessplan hing, het vijfjarenplan, met alle projecten en programma's die daarbij hoorden op commercieel gebied, op het gebied van assetmanagement, gericht op het proces voor de havenmeester maar ook gericht op HR en op de interne IT; gewoon de werkplek.

De **voorzitter**: Even oppassen. Zoals ik vanmorgen al zei, kijken er ook allerlei mensen mee die niet alle managementboeken in huis hebben. "HR" staat volgens mij voor personeelsbeleid. Wat zei u nog meer?

De heer **Visser**: Corrigeert u mij vooral. Als je lange tijd voor Engelstalige bedrijven hebt gewerkt, gebeurt dat heel gemakkelijk.

De **voorzitter**: Het verzoek is, daarop een beetje te letten.

De heer **Visser**: Ik zal proberen om daarmee rekening te houden.

De heer **Van Meenen** (D66): U werkt daar niet meer. U werkt inmiddels ergens anders?

De heer **Visser**: Dat klopt. Ik ben zelfstandige. Na mijn functie bij het Havenbedrijf, ben ik ingezet als operationeel manager, toevalligerwijs in de publieke sector.

De heer **Van Meenen**: Zat uw werk bij het Havenbedrijf erop?

De heer **Visser**: Ja, eigenlijk zat mijn opdracht erop, die inhield het herinrichten van de informatievoorzieningsafdeling, het opnieuw in de verf zetten van een IT-strategie en een sourcingstrategie ofwel een uitbestedingsstrategie voor de IT-diensten en het maken van een start daarmee. Het ging dus ook om het hercontracteren van de leveranciers.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat zijn de zichtbare effecten van uw werk voor het Havenbedrijf geweest?

De heer **Visser**: Een effect is in ieder geval dat de afdeling informatievoorziening er anders uitziet. In mijn optiek sluit deze ook beter aan bij wat leveranciers eigenlijk verwachten. Een van de lessen die ik in de afgelopen jaren heb geleerd, is dat de organisatie aan de klantkant bij voorkeur een beetje gespiegeld is aan die van de leverancier. Als klanten zijn we altijd geneigd om te denken dat wij koningen zijn en dat de leverancier zich dus moet aanpassen aan datgene wat wij als koningen verwachten. Dat komt wel voor. Als er sprake is van heel grote contracten, zijn bedrijven bereid om hun hele organisatie daaraan aan te passen. IBM doet dat bijvoorbeeld wel voor een grote klant als ABN AMRO, maar het is natuurlijk helemaal niet efficiënt en effectief om dat voor kleinere klanten te doen. Dan kun je beter als klant weten hoe zo'n leverancier georganiseerd is en er aan de klantkant voor zorgen dat dat goed samenwerkt. Dat heb ik zeker gerealiseerd en dat heeft ook wel geresulteerd in een betere samenwerking met leveranciers.

De heer **Van Meenen** (D66): Waaruit bestaat die samenwerking in uw ogen?

De heer **Visser**: Als je diensten uitbesteedt -- daaraan ligt uiteraard een contract ten grondslag dat vooraf is gegaan door een aanbesteding, want ook het Havenbedrijf moet Europees aanbesteden op basis van een iets lichter regime dan dat voor de rijksoverheid -- moeten er uiteindelijk diensten worden geleverd aan medewerkers van het Havenbedrijf, de businessunits van dat bedrijf, en dat is slechts mogelijk door middel van samenwerking. Dat kan niet met een contract en vervolgens slechts daarnaar verwijzen. Een les die ik in de afgelopen jaren ook geleerd heb is dat, daar waar we oorspronkelijk altijd dachten dat het mogelijk was om in contracten alles op dienstenniveau dicht te timmeren, met overeenkomsten en vooral met de focus op boeteclausules, dit in de praktijk niet tot de beste dienstverlening leidt en ook niet tot tevreden klanten. En dat is wat je wilt; je wilt voor een goede marktconforme prijs de dienst leveren met een tevreden klant of eindgebruiker als resultaat.



De heer **Van Meenen** (D66): Wat kan de overheid volgens u leren van de lessen die u geleerd hebt? Wij zitten hier natuurlijk vooral om de overheid te laten leren.

De heer **Visser**: Ik denk dat er verschillende lessen te leren zijn. Het is te gemakkelijk om te zeggen dat de overheid een bedrijf is en dat zij eigenlijk op dezelfde manier moet acteren. Ik denk dat het belang van de overheid veel breder en meer divers is dan dat van een bedrijf, ook dan dat van het Havenbedrijf dat natuurlijk eveneens een maatschappelijke functie heeft. Een belangrijke les die ik geleerd heb is dat je eigenlijk altijd klein moet beginnen, zeker in het geval van ontwikkelprojecten waarin dus software ontwikkeld wordt. Ik geloof heilig in het opknippen van dat soort projecten in kleine, haalbare, echt "oplever-gerede" deelproducten. Ik denk dat je nooit verder dan een jaar vooruit moet kijken. Je kunt wel een plan hebben voor een langere periode over een richting die je op gaat, maar je moet ervoor zorgen dat je binnen een jaar iets hebt wat eigenlijk opleveringsklaar is, iets waarna je zou kunnen stoppen. Dat is een belangrijke les. Ik geloof heilig in een "proof of concept", zoals dat heet. Dat is aantonen dat een bepaald concept van een leverancier of dat van een aantal leveranciers werkt. Ik geloof ook in het vergelijken van dat soort concepten. Sterker nog, ik geloof ook in het hebben van een proeftuin, in het uitproberen van dingen. Dat noemen we een "pilot". Een pilot is nog kleiner. Ik geloof dus eerder in het doen van een pilot dan in het schrijven van een heel groot bestek met alles wat je wenst. Uiteindelijk resulteert dat in een aanbesteding waaraan je 10 miljoen, 15 miljoen, 20 miljoen of een nog hoger bedrag kwijt bent, erop hopen dat het allemaal goed gaat komen.

De heer **Van Meenen** (D66): Blijkbaar was u als CIO bij het Havenbedrijf in de positie om dit soort verbeteringen -- in uw ogen waren het in ieder geval verbeteringen -- door te voeren. U had doorzettingsmacht, of had u die niet? Ik zie dat u aarzelt.

De heer **Visser**: Ja, ik denk van wel maar uiteindelijk is het wel weer iets ... Iedereen heeft toch een baas, dus ook je baas of het bestuur of de directie moet daarachter staan. Een andere les die ik geleerd heb, is de volgende. Het Havenmeester Management Informatie Systeem (HaMIS) was een groot ontwikkelproject voor de haven. Dat was een project dat traditioneel werd aangevlogen. Er werd een bestek

geschreven en er werd een aanbesteding in gang gezet. Nog voordat we ten halve gedwaald waren, hebben we gezegd: nee, dit is zo uniek. De specifieke kennis over het havenmeesterproces is er in het Havenbedrijf, dus niet in de markt. We hebben besloten dat we dat systeem in eigen beheer zouden ontwikkelen. Die aanbesteding is teruggetrokken en vervolgens zijn op basis van "time and material" ontwikkelaars ingehuurd. Die mensen zijn dus niet in dienst genomen maar ze zijn ingehuurd. Dat hele project hebben we dus eigenlijk zelf opgestart. Ik denk dat dit een heel wijs besluit is geweest, want daarmee erken je dat je het best je positie als opdrachtgever kunt vervullen op het terrein van datgene waarin je jezelf, in dit geval als bedrijf, wilt onderscheiden en waarvan je de meeste kennis in huis hebt. Je denkt dan niet dat het op papier zetten van alles, het geven van dat papier aan de leverancier, het binnen twee jaar 25 tot 30 miljoen armer worden, precies het systeem oplevert dat je nodig hebt.

De heer **Van Meenen** (D66): U spreekt over het "varen" -- ik denk dat dit in dit verband een aardig woord is -- op de kennis die je in huis hebt en zegt dat de dingen waarin je niet goed bent of de dingen waarin je minder goed bent, de deur uit doet of dat je vraagt of anderen die doen. Ik meen dat u bij het Havenbedrijf de IT-afdeling "geoutsourcet" hebt, zoals dat in goed Nederlands heet. Daarmee bent u hoofd geworden van een regieafdeling. Klopt dat?

De heer **Visser**: Dat klopt.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u daar wat meer over zeggen? Wat betekent dat, mede in relatie tot datgene wat u net vertelde?

De heer **Visser**: Het voeren van de regie over een uitbestede organisatie is een nieuwe tak van sport. Veel bedrijven hebben hun IT geheel of gedeeltelijk uitbesteed. Wat je moet opbouwen, is de kennis die nodig is om dat soort leveranciers te kunnen snappen en ze te kunnen aansturen. Het is dus niet slechts een kwestie van het kunnen verklaren van het contract en de factuur die gestuurd wordt, maar het gaat om meer dan dat. Ik heb in mijn regieorganisatie dus ook bewust een aantal mensen aangenomen dat bij leveranciers vandaan kwam. Ik heb mensen aangenomen die snaptten dat er vaak sprake is van een tegengesteld belang van een leverancier en

die daarmee konden omgaan. Ik ben namelijk van mening dat het onderscheid dat bestaat tussen klanten en leveranciers, uiteindelijk niet helpt om de samenwerking te bevorderen. Een contract kan vaak gezien worden als gestold wantrouwen. Dat is volledig gebaseerd op de vraag wat er gedaan gaat worden op het moment dat het fout gaat. Daarin wordt heel veel tijd gestoken. Er zijn heel veel juristen die daaraan een goede broodwinning hebben. Dat is echter geen basis voor samenwerking. Die samenwerking vindt juist vaak plaats op dingen die niet in het contract zijn beschreven en die samenwerking is van belang voor de vraag of het een succes wordt of niet. Ik heb in die regieafdeling dus met name kennis ingebracht die bij leveranciers thuishoorde. Je hebt namelijk soortgelijke rollen, bijvoorbeeld servicemanagers. Die heb je ook in je regieafdeling.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat doen zij?

De heer **Visser**: Een servicemanager beheert een dienst.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké, helder.

De heer **Visser**: Die moet dus weten wat daar allemaal bij komt kijken, welke processen een rol spelen om die dienst te kunnen veranderen en om die te meten. Daarbij moet hij zich afvragen hoe goed die dienst is die gemeten wordt. Verder is de vraag: hoe snel werkt mijn pc, mijn werkplek? Hoe betrouwbaar is die pc? Doet de pc het als ik die nodig heb, of is er veel sprake van uitval? Dat soort dingen doet een dienstenmanager. Hij zit zowel aan de leverancierskant, degene die de dienst moet leveren, als aan de regiekant bij de klant. Hij moet snappen en weten hoe hij, in dit geval, counterpart kan aansturen.

De **voorzitter**: Even tussendoor. En die figuur bij u in huis, nam u die aan? Nam u die in dienst, of huurde u die in?

De heer **Visser**: Die nam ik in dienst.

De **voorzitter**: Die nam u in dienst?

De heer **Visser**: Ja, ik geloof heilig in een goede mix tussen mensen die je inhuurt en mensen die je in dienst hebt. Dit soort rollen is echter cruciaal. Je zou daarvoor wel iemand kunnen inhuren als je daarvoor niemand kunt krijgen, maar in principe heb je die het liefst gewoon als onderdeel van je eigen organisatie.

De heer **Van Meenen** (D66): Probeert u dat eens te vertalen naar de overheid. U was CIO bij het Havenbedrijf. U had wellicht ook CIO kunnen zijn bij een ministerie. Zijn dit lessen die ook voor de overheid gelden?

De heer **Visser**: Ik ben van mening dat daar niet zo veel verschil tussen zit. IT is natuurlijk toch een vakgebied dat zowel aan de zijde van de klant als aan de zijde van de leverancier redelijk volwassen aan het worden is, al bestaat het ongeveer pas zestig jaar. En het helpt enorm als je elkaars taal spreekt. Dat is iets heel anders dan de vraag hoe je een en ander vertaalt naar de business- en de directieleden die wat minder geletterd zijn op IT-gebied. Je moet er echter voor zorgen dat je dezelfde taal spreekt, want dat bevordert ook de samenwerking. Ik denk dus dat het voor de overheid niet anders is en dat je ook daar op dit soort regieposities mensen zou willen hebben die van leverancierszijde komen. Niet alle mensen hoeven van leverancierszijde te komen, maar zij voor wie dat wel geldt, snappen hoe zo'n leverancier werkt en waarop hij wordt afgerekend.

De heer **Van Meenen** (D66): Geldt dat ook voor de outsourcing, het de deur uit doen van de IT-afdelingen? Wat dat betreft ziet u bij de overheid ook geen bezwaar?

De heer **Visser**: Ik denk dat, als er mogelijkheden zijn, dit prima zou kunnen, al wordt vaak als argumenten aangedragen dat dit lastig is uit het oogpunt van informatiebeveiliging. Je moet het goed overwegen, laat ik het zo zeggen. Het is niet een richting die je altijd zomaar lichtvaardig op moet gaan, maar de mogelijkheden in de markt zijn zo goed. Die zijn zeker goed voor een kleinere overheid die alles eigenlijk nog zelf doet. Daar kan men zich afvragen of er heel veel extern wordt ingehuurd, dus hoe afhankelijk men eigenlijk al is van inhuur. Verder kan men zich afvragen waar de kritische kennis zit. Als ik slechts twee mensen heb die een bepaald netwerkspecialisme beheersen en zij allebei met vakantie gaan, heb ik dus

niemand meer. Een leverancier, die een veel grotere schaal heeft, kan hiervoor natuurlijk een heel goede oplossing bieden.

De heer **Van Meenen** (D66): Als je iets maakt op ICT-gebied, is er uiteindelijk altijd iemand die de ICT gaat gebruiken. In het Havenbedrijf zult u ongetwijfeld ook veel te maken hebben gehad met kritische eindgebruikers, zoals zij heten. Hoe gaat u daarmee in zo'n proces om? Hoe betreft u die kritische eindgebruikers erbij?

De heer **Visser**: De eindgebruikersorganisatie -- vaak wordt die de interne klant genoemd -- moet je er op verschillende plekken bij betrekken. Het begint al in de stuurgroep van een project. In de methodologie van het projectmanagement heb je al een plek voor de senior gebruiker, zoals die wordt genoemd. Vaak is hij directeur of manager. Daarnaast is het goed om een klankbordgroep -- zo noemen zij die -- van echte eindgebruikers in het leven te roepen. Ik doel niet op de managers van de eindgebruikers maar op de echte eindgebruikers. Die klankbordgroep kan als een soort tegenwicht in het projectteam een plek krijgen. De projectorganisatie en de besturing daarvan zijn redelijk geformaliseerd. De projectmanager zorgt er met andere projectmanagers voor dat het project geleverd en gestart wordt. Zeker voor projecten met veel eindgebruikers -- denk bijvoorbeeld aan personeelssystemen, een declaratiestelsel of aan een werkplek waarmee iedereen te maken heeft -- kun je zo'n klankbordgroep beschouwen als een soort consumentenbond die een heel goede "plek" vervult om ervoor te zorgen dat het belang wordt meegewogen en te voorkomen dat alleen op managementniveau beslissingen worden genomen en overwegingen worden gemaakt. Die klankbordgroep kan ervoor zorgen dat er ook wordt geluisterd naar die groep daaronder.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik neem aan dat dit ook gedurende het proces moet gebeuren.

De heer **Visser**: Ja, dit moet gedurende het gehele proces gebeuren, dus je moet niet alleen bij de start in kaart brengen wat de wensen zijn en aan het eind testen of het systeem werkt of niet. Gedurende het gehele proces moet je de eindgebruikersorganisatie erbij betrekken. Wij kozen daarvoor specifiek mensen die het leuk vonden om dat te doen. Zij moeten dit immers vanuit interesse of met een

zekere affiniteit willen doen. Wij kozen echter ook voor de smaakmakers, de mensen die de communicatie ten aanzien van een dergelijk project goed op gang kunnen helpen. Je hebt mensen nodig die heel kritisch zijn, maar je hebt ook mensen nodig die draagvlak kunnen creëren. Dat klinkt misschien heel vaag, maar het gaat natuurlijk wel om draagvlak; het geaccepteerd krijgen van zo'n project.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat vraagt ook een behoorlijke betrokkenheid van de mensen die dan meedenken, de eindgebruikers. Dat geldt met name voor de methode die inhoudt dat je de boel in stukjes opknijpt, dat je uitgaat van kleinere stapjes. Ik doel op de zogenaamde "agile scrum-methode". Ik zal het hier een keer zeggen. Kunt u uitleggen wat in uw ogen de voor- en de nadelen van die methode zijn?

De heer **Visser**: Ja, ik heb net gesproken over het project dat we teruggetrokken hadden als aanbesteding. We hebben het vervolgens via de agile scrum-methode aangepakt. Ik ben een enorme fan van die methode geworden, zeker voor dit project maar ook voor andere projecten. Het is namelijk heel kort-cyclisch van karakter. Dat vind ik het eerste grote voordeel. Het is dus niet een kwestie van een wensen- en eisenlijst opstellen, dat dit een halfjaar of een jaar in een black box gaat en dat er wordt gezien wat eruit komt. Het is een heel gedisciplineerde methode om iedere twee tot drie weken sprints, werkende software, op te leveren; iets wat daadwerkelijk al in productie kan worden genomen. Dat is een beetje afhankelijk van de sprint. Het tweede belangrijke voordeel vind ik dat die klant, de eindgebruikersorganisatie, echt aan het roer staat in plaats van dat die een beetje afwachtend kijkt wat eruit komt. De producteigenaar -- zo wordt hij genoemd -- zit in het projectteam en bepaalt voor iedere sprint wat de prioriteiten zijn op het wensen- en eisenlijstje. Hij bepaalt wat er eerst gerealiseerd moet worden. Je ziet dan ook dat er bepaalde dingen altijd onderaan het lijstje bungelen en dat die nooit gerealiseerd worden, maar daar is de klant in dat geval zelf bij. "Agile" staat voor wendbaar, dus het is een wendbare methode; deze is kort cyclisch. "Scrum" is dicht op elkaar. Dat is dus het derde belangrijke voordeel.

Het vierde voordeel dat ik noem -- dat is eerder een cultuuraspect -- is dat de agile scrum-methode een nogal confronterende manier van werken inhoudt. Het is een heel transparante methode. Een van de grote problemen die we natuurlijk hebben

met dit soort grote projecten, is dat van de transparantie; klopt de rapportage die we krijgen? Hoe kan ik daar doorheen prikken? Dat soort teams stel je fysiek samen. Die teams werken dus ook echt nauw samen. Dat doen zij niet op afstand in de zin van: we dienen iets in, vervolgens wordt het systeem ergens in het buitenland ontwikkeld en horen we wat eruit komt. Het is dus een confronterende manier van samenwerken; je moet verantwoorden wat je doet en je moet aan elkaar kritische vragen stellen. Het klinkt misschien heel simpel en heel basaal, maar door die manier van werken wordt transparant gemaakt wat er gebeurt. Dan wordt transparant hoe het geld door het team wordt verbrand en wat er wordt opgeleverd. Daardoor is het zelfcorrigerend vermogen van dat team enorm groot en daardoor is het team in staat om ervoor te zorgen dat de kwaliteit die wordt opgeleverd -- dat is een heel belangrijk aspect van software -- zo hoog mogelijk is.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt vier heldere voordelen genoemd. Er zijn deskundigen die zeggen dat er ook nadelen zijn, bijvoorbeeld dat het budget van tevoren niet helder is en dat dit soort projecten nogal eens de neiging heeft om uit de tijd of uit de kosten te lopen. Erkent u dat?

De heer **Visser**: Ja en nee. Eigenlijk zet je het budget vast, en je zet de tijd vast. Het enige dat variabel is, is de scope; de software die je daadwerkelijk bouwt. Dat is wat je eigenlijk doet. Om tot een budgetbepaling te komen, moet je natuurlijk wel wat voorwerk doen en dat is geen nattevingerwerk. Wij hebben dan ook wel degelijk een soort schatting gemaakt van de grootte van het systeem. Daar zijn methodes voor, bijvoorbeeld een functiepuntenanalyse. In ons geval ging het om vervanging van een systeem. Dat moest niet identiek vervangen worden, maar we hadden al een inschatting en op basis daarvan hebben we het budget bepaald. Het project kan dus eigenlijk niet uit het budget lopen. Als dat gebeurt, wordt de methode niet goed gevolgd.

De heer **Van Meenen** (D66): Het staat of valt dus met goed voorwerk? U zegt eigenlijk dat je van tevoren goed moet nadenken?

De heer **Visser**: Ja. Mocht je daar helemaal geen zicht op hebben, dan moet je toch iets van een studie doen in de trant van: waar denk je dan aan? Als het in de

miljoenen loopt, is mijn stelling dat je gewoon vaststelt dat je begint met een bepaald bedrag en met een bepaalde tijd en dat je ervoor zorgt dat er iets wordt opgeleverd wat werkbaar is. Laat het bedrag vooral niet te groot zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): Is uw stelling dat deze methode voor elk project geschikt is, dus ook voor grote complexe overheidsprojecten? U weet ongetwijfeld dat de meningen daarover verdeeld zijn, maar ik hoor graag uw mening daarover.

De heer **Visser**: Ik denk dat het voor ontwikkeling- en configuratieachtige projecten zeer geschikt is en dat je daarmee ervaring moet opdoen. Als je een kasteel wilt bouwen, begin dan niet daarmee maar bouw eerst eens een tuinhuisje. Als dat goed werkt, ga dan over op iets wat groter is. Begin dus niet meteen met een heel groot complex project en zeg niet: weet je wat, we hebben hier weer zo'n ding van 50 miljoen, dat gaan we volgens de methode agile scrum doen. Het heeft de drie teams van het Havenbedrijf ook zeker een halfjaar gekost om goed samen te werken, om ook goed inzicht te krijgen in de productie en het kwaliteitsniveau. Dat lieten we extern meten, wat ik ook heel erg belangrijk vind. Er zijn echter projecten waarvoor die methode in het geheel niet geschikt is. Als je een rekencentrum of een aantal rekencentra gaat consolideren en gaat verhuizen, moet je dat natuurlijk niet op deze wijze aanpakken. Echte technische projecten lenen zich daar dus niet voor, maar zelfs dan zijn er misschien nog elementen van die methode die je wel zou kunnen gebruiken.

De **voorzitter**: We hoorden u net vertellen over het op een beetje een zakelijke wijze voor elkaar krijgen van dingen bij dat Havenbedrijf. Dat wat u vertelde over het Havenmeester Management Informatie Systeem, HaMIS, is ook interessant. U vertelde dat ze bezig waren met het bedenken van allerlei dingen en met het over de schutting gooien van het systeem maar dat ze vervolgens bedachten: nee, we gaan het toch zelf doen en we huren er onze mensen voor in. Ik stel daarover nog twee vragen. Het is dus van groot belang dat je goede mensen hebt voor de kernfuncties - ik vroeg daarom of u die mensen in dienst neemt -- die snappen waar het over gaat, die doorhebben wat ze moeten vragen en waar ze mee bezig zijn. Het klinkt weliswaar als een open deur maar ik stel die vraag toch. Uit veel van onze onderzoeken en de door ons gevoerde gesprekken met betrokkenen blijkt -- we



hebben onderzocht wat er niet goed is gegaan en kwamen dat dus tegen -- dat die mensen en die structuren er bij de overheid niet waren. Dat hebt u natuurlijk ook waargenomen. Hoe kijkt u daarnaar? Wordt het inderdaad altijd niks als je die mensen niet hebt?

De heer **Visser**: Het laatste is misschien iets te vlot geconcludeerd.

De **voorzitter**: Laat ik dan vragen of het vaak niks wordt als je die mensen niet hebt.

De heer **Visser**: Het is natuurlijk belangrijk dat die mensen inderdaad op hun taak berekend zijn. Minstens zo belangrijk is echter dat ze het mandaat hebben van hun achterban. Het heeft bij ons, bij het Havenbedrijf, ook wat tijd gekost voordat daarvan sprake was. Het Havenbedrijf is immers ook een grote organisatie met heel veel mensen met belangen en stokpaardjes. Ik denk dat het bij de overheid nog lastiger is omdat er gewoonweg meer belangen zijn. Er is dus niet een producteigenaar die al die belangen in zichzelf kan verenigen.

De **voorzitter**: Maar dat zou wel zo moeten zijn?

De heer **Visser**: Strikt genomen, volgens de methodologie, zou dat inderdaad zo moeten zijn. Als je dat niet op die manier kunt organiseren, kan het volgens mij wel een team zijn -- dat zou bijvoorbeeld ook een klankbordgroep kunnen zijn -- dat de gehele achterban bestrijkt en dat een persoon uit zijn midden aanwijst als diegene die in dit project het klantenbelang vertegenwoordigt en die ook dat mandaat heeft. Daar zou je het bij moeten houden in plaats van dat je dat iedere keer ter discussie stelt. Ik denk dat het heel lastig is om iedereen daaraan echt te houden.

De **voorzitter**: U had op een gegeven moment wel, na discussie en zo en natuurlijk moest er ook een cultuurverandering aan vooraf gaan -- dat geloof ik allemaal best -- de formele bevoegdheden en wellicht ook de informele bevoegdheden -- tegenwoordig spreken we kennelijk van doorzettingsmacht -- om te zeggen: we gaan het zo doen en verder geen geëmmer?

De heer **Visser**: Feitelijk bepaalt natuurlijk de stuurgroep van zo'n programma dat. Die stuurgroep is dus de business-eigenaar -- in dit geval was dat de havenmeester - - en die is eigenlijk doorslaggevend wat dat betreft.

De **voorzitter**: We zouden bij de overheid dus ook havenmeesters moeten hebben?

De heer **Visser**: Ik denk dat die er wel zijn, maar misschien zijn er op sommige plekken wat te veel. Je zou dan een persoon moeten aanwijzen die er echt van is. Hij is dan degene die een stuurgroep ... De hoogste belanghebbende is eigenlijk ook de sponsor. In veel methodologiën wordt hij ook de sponsor genoemd. Hij betaalt dus eigenlijk ook het project en voelt zich tevens eindverantwoordelijk voor het resultaat. Dan is het dus ook niet een IT-project. IT-projecten bestaan ook bijna niet, behalve zo'n verhuizing van een rekencentrum. Het zijn businessprojecten met een heel zware IT-component.

De **voorzitter**: Ik kijk even om mij heen om te zien of de commissieleden aanvullende vragen wil stellen en zie dat dit niet het geval is.

Ik wil met u spreken over iets waar we tegenaan gelopen zijn. Het gaat over het aanbesteden. In aanbestedingen vanuit de overheid gaan veel dingen mis. We hebben daarover ook discussie gevoerd met onze gesprekspartners. Het Havenbedrijf had ervoor gekozen om de aanbesteding te doen door middel van de methode die wij de methode van de prestatie-inkoop hebben genoemd. Wellicht noemt u het de methode van best value procurement. Kunt u uitleggen waarom u voor die methode gekozen had, wat deze inhoudt en waarom die in uw ogen beter werkt?

De heer **Visser**: Dit is een heel ander dossier dat op zichzelf niets met het ontwikkelproject te maken heeft?

De **voorzitter**: Zeker. Ik stap over op een ander punt.

De heer **Visser**: Dat is prima, maar ik zeg dit om misverstanden te voorkomen. Ik denk dat "prestatie-inkoop" het goede Nederlandse woord voor die methode is. We hebben daarvoor gekozen omdat we wat onze uitbestedingsstrategie betreft toe

waren aan het, in dit geval, opnieuw uitbesteden van de werkplek. Dat is een behoorlijk goed gedefinieerde dienst in de markt, namelijk een dienst waarvoor geldt dat je heel precies kunt weten welke antwoorden van leveranciers je daarop krijgt.

De **voorzitter**: Gaat het gewoon om de werkcomputer?

De heer **Visser**: Ja.

De **voorzitter**: Voor hoeveel mensen?

De heer **Visser**: In dit geval ging het om ongeveer 1.400 gebruikers. Dan heb je het inderdaad over computers, het netwerk daarachter en ook de laptops en de tablets die mensen hebben. Uiteindelijk gaat het om het beschikbaar stellen van de systemen met hun Officeomgeving, en de diensten binnen een rekencentrum.

De **voorzitter**: Het gaat dus om het gehele systeem en alles wat daarmee samenhangt?

De heer **Visser**: Zoals ik het zie, is daar een volwassen markt voor. Je kunt dan goed definiëren wat je daarvoor wilt hebben, maar er zijn ook genoeg leveranciers die zich daar echt in gespecialiseerd hebben. Dat is bij uitstek een gebied waarvoor prestatie-inkoop zich heel goed leent. Wij waren daarmee ook niet bekend. We deden eigenlijk ook alles op de traditionele manier van aanbesteden; marktconsultatie en vervolgens het uitschrijven van een aanbesteding. Prestatie-inkoop leent zich dus heel goed voor dat gebied omdat je daarmee probeert om de eindverantwoordelijkheid voor die dienst zo veel mogelijk bij de leverancier te leggen. Bij de traditionele methode zie je dat de verantwoordelijkheid bij de leverancier ligt maar dat de echte eindverantwoordelijkheid, de accountability bij jezelf ligt. Jij bent immers degene die die rekening betaalt. Jij moet er dus van overtuigd zijn dat die leverancier zijn werk goed doet. Voor de methode van prestatie-inkoop geldt dat wordt geprobeerd om voor de gehele prestatie-inkoop de volledige eindverantwoordelijkheid bij de leverancier te leggen. Dat kan slechts als die leverancier zo veel mogelijk naar eigen inzicht en op basis van de eigen expertise -- zo heet dat -- die vraag kan beantwoorden. Als je alles voorschrijft -- in de methode van traditionele aanbesteding

gebeurt dat vaak -- ligt er een lijst voor met vragen waarop de leverancier slechts met ja mag antwoorden. Doe je dat niet, dan ligt hij eruit of dan heeft hij een probleem. In de methode van de prestatie-inkoop simplificeer je de vraagstelling in feite. Dat kan slechts als het een gebied betreft waarvoor geldt dat er al een volwassen markt is.

De **voorzitter**: Bedoelt u dat er sprake is van een volwassen markt als er ten minste twee, drie, vier of vijf scherp offerende leveranciers zijn die ook van wanten weten?

De heer **Visser**: Ja en daarmee bedoel ik ook dat er kengetallen zijn, dat er onderzoeksbureaus zijn zoals Gartner en Quint. Zij hebben referentiegetallen om vast te stellen wat zo'n werkplek kost, wat je voor een bepaald bedrag krijgt. In de bouw wordt heel veel met parameters gewerkt. Dat doet het Havenbedrijf ook. Aan de hand van een aantal specificaties kun je bij wijze van spreken uitrekenen wat een en ander per meter kost. Die mogelijkheid heb je bij dit soort diensten in de IT ook. Als daarvan dus sprake is, noem ik het een volwassen markt. Op basis van een heel simpele vraag kun je die uitvraag doen en dan krijg je de beste antwoorden die je kunt bedenken van de leveranciers die experts zijn op dat gebied. Dat zegt de theorie ook. Die antwoorden kun je ook heel goed vergelijken.

De **voorzitter**: Dat kan dus alleen als beide partijen -- ik kom er weer op terug -- van wanten weten? Onze indruk is -- er is ons informatie aangereikt op basis waarvan die indruk is ontstaan -- dat er sprake is van informatie-asymmetrie, zoals dat wordt gezegd. Er is dus sprake van een verschil op het gebied van kennis bij de overheid en in de ICT-markt. Daarom kom je met de methode van prestatie-inkoop als aanbestedingsvariant niet ver. Klopt dat?

De heer **Visser**: Ik denk dat de mate waarin de informatie beschikbaar is en de granulariteit aan beide kanten ...

De **voorzitter**: De wat?

De heer **Visser**: De fijnmazigheid daarvan.

De **voorzitter**: "Granulariteit"? Ik leer graag nieuwe woorden.

De heer **Visser**: Dat is eigenlijk een woord uit de Engelse taal. Excuses daarvoor.

De **voorzitter**: Dit is smokkelen! Gaat u verder.

De heer **Visser**: Die fijnmazigheid moet aan beide kanten natuurlijk hetzelfde zijn. Ook voor de inkoop van de overheid geldt dat er mensen zouden moeten zijn die tevens aan leverancierszijde hebben gewerkt en die dus weten op welke wijze die informatie daar beschikbaar is gesteld en hoe die daar gebruikt wordt.

De **voorzitter**: Hebt u er zicht op of dat bij de overheid onvoldoende het geval is?

De heer **Visser**: Ik denk dat dit onvoldoende het geval is. Er zijn wel heel veel adviesbureaus die daar natuurlijk ook wel tussen zitten en die daar kennis van hebben. Ik denk dat je niet moet schromen om die bureaus in te schakelen als het een redelijk groot project betreft, om het risico te beperken. Maar van informatie-asymmetrie is zeker sprake. De leverancier zal daarvan gebruikmaken als hij niet verplicht is om een en ander beschikbaar te stellen.

De **voorzitter**: Zou u ons aanraden om de Kamer en de departementen aan te raden, te zorgen voor die volwassenheid?

De heer **Visser**: Ik denk van wel. Ook voor prestatie-inkoop geldt dat je het een keer gedaan moet hebben. Ook wij zijn zo begonnen, met die werkplek. Dan doe je ervaring op en betaal je leergeld. Ik denk dat de methode van prestatie-inkoop beter is om aan te besteden voor het soort trajecten waarvoor een volwassen markt is. Daardoor behaal je sneller een goed resultaat tegen minder kosten en uiteindelijk zal het resultaat beter zijn.

De **voorzitter**: Dank. We hebben een hoop met u te bespreken, dus we gaan over op een volgend onderwerp. Excuses, ik geef de heer Ulenbelt het woord.

De heer **Ulenbelt** (SP): Aan het begin van het gesprek, op het moment dat u zichzelf introduceerde, zei u dat het Havenbedrijf aan lichtere aanbestedingsregels hoeft te

voldoen dan andere bedrijven. In hoeverre is dat van invloed geweest op de manier waarop u opereerde, of had dat er niets mee te maken?

De heer **Visser**: Ik denk van wel. Dat was niet zozeer van invloed op het project dat we toen wilden aanbesteden maar ik denk dat dit wel het geval was voor de prestatie-inkoop. Voor prestatie-inkoop geldt namelijk dat het proces zodanig is dat het eerst volledig geanonimiseerd is en dat je op een gegeven moment interviews gaat houden. Je hebt daarbij iets meer vrijheid dan de rijksoverheid. Als je het bijvoorbeeld over een proof of concept hebt -- je gaat een bepaalde fase in waarin je die partijen met elkaar wilt vergelijken -- heb je op basis van die lichtere regels iets meer vrijheid dan in het geval dat je dit op basis van de strakke regels moet doen. Je moet dan namelijk meerdere partijen laten deelnemen, want anders heb je onvoldoende concurrentie. Ik zeg dit, maar ik ben geen expert op het gebied van inkoop. Wij konden bijvoorbeeld twee partijen met elkaar laten concurreren. In de methode van de traditionele aanbesteding is de basis met twee partijen te smal, want dan heb je te weinig competitie. Je zou dus drie partijen of meer dan twee partijen pilots moeten laten doen om daarna een beslissing te kunnen nemen.

De **voorzitter**: Waarom hebben we dat voor de overheid in die aanbesteding zo onhandig georganiseerd?

De heer **Visser**: Dat zijn toch ook weer verschillende belangen. Als overheidsklant heb je slechts een belang, namelijk dat je de beste partij hebt met de beste oplossing tegen redelijke kosten. Die regels zijn in mijn optiek vooral ingesteld om concurrentie te bevorderen en, met name kleinere partijen te kunnen laten concurreren met de grote gevestigde partijen. In Nederland was er toch al een aantal grote gevestigde leveranciers dat zeker bij de overheid altijd bovenaan op het lijstje stond. Dat zijn toch tegengestelde belangen; op zichzelf is het goed om meer concurrentie te verkrijgen maar als klant wil je de beste partij hebben en maakt het je eigenlijk niet uit of het een kleine partij is of dat het een grote partij is.

De heer **Ulenbelt** (SP): Begrijp ik het goed dat u daarmee wel voldoet aan de Europese aanbestedingsregels maar dat er binnen die regels een apart vakje is voor havenbedrijven?

De heer **Visser**: Nee, nee, nee. Er zijn twee regimes. Het ene is een bijzonder regime voor de energiesectoren en aanverwante sectoren waaronder ook het Havenbedrijf valt. Het andere is het wat strakkere regime waar de overheid, ook gemeenten en zo, onder vallen. Er zijn dus regimes van aanbesteding.

De **voorzitter**: Ik geef het woord aan de heer Van Meenen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil graag met u overgaan op het portfoliomanagement, zoals dat heet. Kunt u voor de kijkers thuis uitleggen wat dat inhoudt?

De heer **Visser**: Ik zal proberen om zo min mogelijk Engelse woorden te gebruiken. Portfoliomanagement houdt in het beheer van zowel de diensten die je levert als van de projecten die je doet. Er is sprake van portfoliomanagement op twee niveaus. Voor de diensten is er een soort catalogus waaruit door de eindgebruiker, de klant of de businessunit diensten kunnen worden geselecteerd. Bij projecten gaat het eerder om het samenstel aan projecten dat je in je portfolio hebt. Het gaat om projecten die zich in de opstartfase bevinden, om projecten die zich in de eindfase bevinden en om projecten die zich in de uitvoeringsfase bevinden. Portfoliomanagement houdt in dat wordt geprobeerd om de afhankelijkheden tussen de projecten in kaart te brengen om te weten te komen wat je moet doen voordat je aan een ander project kunt beginnen. Het is dus heel belangrijk voor een regieorganisatie, een klantenorganisatie en een leverancier om een goede planning te kunnen leveren en, daardoor een goede prijs te kunnen opgeven.

De heer **Van Meenen** (D66): Heeft het portfoliomanagement ook invloed op het besluit om al dan niet met een project te beginnen?

De heer **Visser**: Ja, dat zou wel zo moeten zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar dat gebeurt niet?

De heer **Visser**: Portfoliomanagement is best een lastig iets, want je moet alle projecten in kaart brengen. Vaak zie je -- dat was bij het Havenbedrijf eigenlijk ook zo -- dat er onderscheid wordt gemaakt tussen de projecten die voor de business worden gedaan en de projecten die bij wijze van spreken onder de motorkap worden gedaan, bijvoorbeeld ook bij de leveranciers. Of bijvoorbeeld een upgrade van het SAP-systeem.

De **voorzitter**: Wacht u even. Er zijn nog steeds mensen die meekijken. Een upgrade van het SAP-systeem?

De heer **Visser**: Ja, het ERP. Dat staat voor enterprise resource planning. Dat is eigenlijk het hart van de bedrijfsvoering, dus alle financiën, personeelssystemen, projectmanagement, allerlei modules waaruit je ook allerlei financiële rapportages kunt halen voor je jaarverslag en voor het volgen van projecten. Heel veel bedrijven, ook overheden, hebben dat soort centrale IT-systemen. Die systemen moeten een keer in de zoveel tijd geüpgraded worden, net zoals we thuis op een gegeven moment van Windows XP over moeten gaan naar Windows 7.

De **voorzitter**: Ook de overheid moet op een gegeven moment overgaan van Windows XP naar Windows 7.

De heer **Visser**: Ja, maar die kun je niet los van elkaar zien. Dat gebeurde echter wel vaak omdat gedacht werd dat het bedrijfsvoeringprojecten zijn waarmee de business niet lastig gevallen moet worden. Als echter blijkt dat je zo'n systeemupgrade moet doen voordat je met een nieuw ontwikkelproject kunt starten, moet je dat wel weten en dien je daarmee dus ook in je planning rekening houden. Ik zie heel vaak dat dit nog onvoldoende gebeurt. Dan loop je altijd uit.

De heer **Van Meenen** (D66): Waar ziet u dat heel veel? Ziet u dat overal om u heen veel gebeuren, dus bij het bedrijfsleven en de overheid?

De heer **Visser**: Ja. Ik denk wel dat dit aan het veranderen is, maar het is iets waarin de business vaak niet echt geïnteresseerd is. Ik hoor vaak dat besturen of directies zeggen dat het eigenlijk iets is van IT zelf, dus dat zij zeggen: dat moeten jullie maar



regelen, daar krijgen jullie wel geld voor. IT moet het eigenlijk gewoon doen, het wordt gezien als een beurt van de auto door de garage. In de praktijk blijkt het echter vaak ingewikkelder te zijn; ook na zo'n upgrade moeten systemen weer getest worden. Die eindgebruikers worden daarmee dus toch weer lastig gevallen. Zij moeten namelijk kijken of het systeem het nog doet zoals het dat daarvoor deed, dus zij moeten kijken of die auto rijdt zoals deze dat voor die beurt deed, terwijl er nog helemaal niets aan de functionaliteit of aan iets anders is veranderd. Ik vind dat de business, bestuur en directies, zich er bewust van moeten zijn dat dit soort projecten gedaan wordt. De business moet in ieder geval weten wat de afhankelijkheden zijn van de businessprojecten die ze hebben.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt eigenlijk dat je dit soort afwegingen op het hoogste niveau moet maken?

De heer **Visser**: Ja, al is dit natuurlijk ook afhankelijk van de omvang en de complexiteit van zo'n project. Als het echter een project is dat bij wijze van spreken het gehele bedrijf raakt -- denk aan een werkplekupgrade waarmee alle medewerkers te maken hebben, ongeacht de vraag of ze koffiejuffrouw zijn, receptiemedewerkers of secretaresses -- moet dit op het hoogste niveau bekend zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): We hebben net een gesprek gehad met iemand die jarenlang bij werk.nl heeft gewerkt. Dat is de site waar, simpel gezegd, een match wordt gemaakt tussen werkzoekenden en vacatures. Daar was sprake van een vrijwel doorlopende upgrade. Het leek alsof de top geen enkele ervaring had op dit terrein en of deze daarvan evenmin kennis had. Hebt u dat gesprek toevallig kunnen volgen?

De heer **Visser**: Nee, ik heb het niet kunnen volgen.

De heer **Van Meenen** (D66): Nee? Maar hoe kijkt u daarnaar? Tot op welk niveau moeten dit soort afwegingen gemaakt kunnen worden?

De heer **Visser**: Het gaat eigenlijk om risicomanagement. Die afhankelijkheden houden namelijk een risico in voor een project. Risicomanagement is ook iets wat in

ontwikkeling is, maar dat niet altijd en overall heel volwassen is. Risicomanagement werkt eigenlijk op basis van een getrappt systeem; er zijn risico's die je op een relatief laag niveau in je project kunt wegnemen en waarmee je niemand lastig wilt vallen. Die risico's rapporteer je hoogstens. Er zijn ook risico's waarvoor geldt dat de projectmanager op een gegeven moment moet vinden dat die hoger in de echelons bekend moeten zijn, tot aan het hoogste niveau.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik kwam op die vraag omdat u het had over systemen die de kern van het bedrijf raken. Dat leek zo te zijn bij werk.nl voor het UWV. Hoe kijkt u ernaar in dat soort situaties?

De heer **Visser**: Ik denk dat het bestuur of de directie dan verhoogde aandacht moet hebben voor dat soort projecten. Het gaat om het risicoprofiel en dat wordt bepaald door de complexiteit van een project. Je zou dus altijd de top 3-projecten of de top 5-projecten die zo'n hoog risicoprofiel hebben, moeten willen volgen. Je zou niet al die projectjes moeten willen volgen die dat niet hebben.

De heer **Van Meenen** (D66): Niet uit de krant bedoelt u?

De heer **Visser**: Nee, niet uit de krant. Het komt van twee kanten; de belangstelling zou er aan de ene kant op dat hoogste niveau moeten zijn en aan de andere kant zie je vaak dat men in de niveaus daaronder -- vaak zijn dat projectmanagers -- niet altijd de neiging heeft om zo'n risico voor het management te benoemen en het te laten escaleren.

De **voorzitter**: Waarom heeft men die neiging niet altijd? Hebben ze dan zelf gefaald?

De heer **Visser**: Precies. Ik zeg altijd dat risicomanagement iets anders is dan het wel of niet succesvol opereren als projectmanager. De gedachte is echter vaak dat, als ik het nu maar voor mezelf houd, wat harder werk en mijn best doe met de leverancier, ik er met hem wel uit kom. Op een gegeven moment is het echter vijf over twaalf. Op dat moment is het geen risico meer maar dan is het een probleem geworden. Dan ben je te ver.

De heer **Van Meenen** (D66): De tekst "we gaan allemaal een beetje harder werken" is letterlijk uitgesproken door de vorige spreker. Hoe doe je het dan wel? Hoe steek je bijvoorbeeld als bestuurder die thermometer in dat project?

De heer **Visser**: Dat kun je op verschillende manieren doen. Als de cultuur is dat transparantie wordt beloond of dat het geven van transparantie niet wordt afgestraft, durft zo'n projectmanager dat soort risico's te benoemen. Ik denk dat leveranciers daar ook vaak heel goed zicht op hebben, maar die worden niet altijd aangemoedigd om dat te melden. Wat ook heel goed kan werken -- dat hebben we in het Havenbedrijf ook gedaan -- is dat een extern bureau, persoon of instantie; dat kan de interne accountantsdienst zijn -- als waakhond optreedt in die zin dat alleen de kwaliteit en het risicoprofiel van het project worden bewaakt. Dat moet niet de klant doen en evenmin de leverancier. Dat moet een derde partij doen die niet gebaat is bij het succes van het project maar die slechts gebaat is bij de kwaliteit van de rapportages en de voortgang en die continu de vinger op de zere plek durft te leggen. Dat doet die partij niet een keer per halfjaar of nadat er een aantal problemen is geweest maar dat doet deze gedurende de looptijd.

De **voorzitter**: Ten aanzien van de onderzochte projecten komen wij als een van de problemen iets tegen wat in de rapportages enigszins eufemistisch als "culturele aspecten" wordt aangeduid. Daar kun je van alles onder vatten, maar daaronder kun je bijvoorbeeld bij uitstek het punt scharen dat u net noemde; een projectmanager lost het probleem liever zelf op. Hij loopt nog wat harder of kijkt in het weekend met zijn mensen of ze het probleem kunnen oplossen. Stuurde u er bij het Havenbedrijf op om van die projectmanagers gedaan te krijgen dat ze juist kwamen vertellen dat het niet goed liep in plaats van dat zij het onder de steen zouden duwen?

De heer **Visser**: Ja, ik kom weer op de agile scrum-methode.

De **voorzitter**: Stapsgewijs, in kleine stukjes.

De heer **Visser**: Ja, maar ook transparantie, het elkaar confronteren met de voortgang wat de kwaliteit betreft, op die manier probeer je die cultuur te veranderen.

Dat wil niet zeggen dat iedereen daarin meteen van harte meegaat, maar dat heeft echt wel geholpen. Daardoor hadden we niet meer te maken met dat soort verrassingen.

De **voorzitter**: En dus ook invulling geven aan dat al bijna even vage begrip "volwassenheid" in de zin van: jongens, doe nou normaal? Overal waar mensen werken gaan dingen mis. We hebben liever dat boven tafel komt dat het mis gaat dan dat we doormodderen, want dan kunnen we het verbeteren.

De heer **Visser**: Dat klopt. Dat is de agile scrum-methode, die van het zelflerende en zelfcorrigerend vermogen. Dat helpt je om uiteindelijk een betere kwaliteit te leveren.

De **voorzitter**: Ik wil nog even met u praten over dat wat in het jargon van uw omgeving "businesscases" wordt genoemd. Het gaat om zakelijke rechtvaardigingen van een ICT-project. Wij begrijpen daarvan dat je idealiter opschrijft wat je wilt bereiken, dat je kijkt wat het systeem mag kosten, dat je nagaat wat het moet voorstellen en wat het moet leveren. Wij begrijpen dat het er in de praktijk nogal eens op neerkomt dat het slechts een soort zakelijke rechtvaardiging is om startsubsidie voor het project te krijgen. Daarna gaat die businesscase de lade in. Een van onze gesprekspartners zei beeldend: businesscase, klaar is Kees! Het geld is binnen en er kijkt nooit meer iemand naar. Herkent u dat verschijnsel? Hoe ging u bij het Havenbedrijf of elders tegen dat er op zo'n onheuse of onjuiste manier -- we hebben inmiddels wel begrepen dat daarvan sprake is -- met die businesscases werd omgegaan?

De heer **Visser**: Ik denk dat bij het Havenbedrijf ook wel voorkwam dat businesscases, in ieder geval voor IT-projecten, niet lang werden gevolgd. Je moet ze eigenlijk volgen tot ver na het opleveren van het project om te kijken of de geprognoseerde kwantitatieve baten en de geprognoseerde kwalitatieve baten er werkelijk zijn gekomen.

De **voorzitter**: Gebeurt dat bijna nooit?

De heer **Visser**: Voor IT-projecten of voor IT-achtige projecten gebeurt dat bijna niet. Het Havenbedrijf is uitstekend in het volgen van businesscases voor de havengerelateerde projecten, de infrastructuur. Ik denk dat dit heel goed loopt. Voor de IT-projecten ging het vooral om de rechtvaardiging van de start van het project.

De **voorzitter**: Hoe komt dat rare verschil er?

De heer **Visser**: Er zitten verschillende aspecten aan. Een kenmerk van een businesscase van een IT-project of van een businessproject met een grote IT-component is meestal dat de baten gerealiseerd worden in de business. Er wordt immers sneller gewerkt, er kunnen minder mensen worden ingezet en er kunnen minder fouten worden gemaakt. De kosten zitten echter bij IT. Het betreft niet alleen de kosten voor het project maar ook die voor het beheer van de opgeleverde software die in beheer wordt genomen. De business -- het woord zegt het al -- is dus niet alleen eigenaar van de businesscase maar die moet deze eigenlijk ook realiseren. Om dan te zeggen dat je datzelfde werk nu met twintig man minder kunt doen ... Dan moet ik misschien wel mensen ontslaan of ik moet ze voor andere dingen in zetten. Opeens wordt het dan heel spannend. Als dat stuk vervolgens in de lade verdwijnt en die vraag niet meer gesteld wordt, is het misschien wel heel prettig om daar niet meer op terug te hoeven komen. We spreken in ons vak van benefitmanagement ofwel het batenmanagement. Daarvan moet eigenlijk sprake zijn nadat het project is opgeleverd. Dat was bij het Havenbedrijf ook nog niet dusdanig volwassen dat dit ingebed was en dat de baten als vanzelfsprekend na beëindiging van het project werden gemeten.

De **voorzitter**: En dat beeld vinden wij bij de overheid in zeer sterke mate terug.

De heer **Visser**: Ja, ik denk dat dit bij de overheid zeker speelt en dat businesscases ook wel eens worden gemanipuleerd om een project uiteindelijk door te laten gaan. Vaak wordt er te veel gefocust op getallen in een businesscase, want die snappen we allemaal. Euro's en voltijdsequivalenten kunnen we allemaal wel begrijpen, maar de kwalitatieve baten die vaak net zo belangrijk zijn, kunnen veel minder gemakkelijk in getallen worden uitgedrukt.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u daarvan voorbeelden geven? Kent u dat soort situaties?

De heer **Visser**: Ik ken wel situaties waarin businesscases een beetje te rooskleurig worden voorgesteld.

De heer **Van Meenen** (D66): Voelt u zich vrij om er een paar te noemen.

De heer **Visser**: Ik zou niet meteen een voorbeeld kunnen geven van een project waarvoor geldt dat echt sprake was van manipulatie van businesscases. Een businesscase wordt opgesteld door de business die graag iets wil. Ik denk dat de neiging om iets rooskleuriger neer te zetten altijd groot is omdat de business anders niet krijgt wat hij wil.

De **voorzitter**: Geeft u eens een voorbeeld van het rooskleuriger voorstellen van zaken.

De heer **Visser**: Dat gebeurt als het gaat om besparingen die gerealiseerd worden. In het geval van een businesscase willen we graag dat het project binnen een bepaalde tijd wordt terugverdiend. Voor het project worden kosten gemaakt en die moeten eigenlijk in de beheerfase worden terugverdiend. Dat gebeurt vaak doordat processen geautomatiseerd worden. Als je dan zegt dat je vijf mensen minder nodig hebt voor je processen vanwege het feit dat het systeem dat werk straks overneemt, is dat redelijk gemakkelijk gezegd. Drie jaar later gaat echter niemand vragen of je kunt aantonen dat die mensen daadwerkelijk iets anders doen of dat ze weg zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik doe nog een poging. U hebt veel ervaring in deze omgeving. U stelt dat u het beeld hebt dat er met de businesscase "gemanipuleerd" wordt -- dat is uw eigen woord -- om voor elkaar te krijgen dat het budget er komt en dat het project van start gaat. Dat doet u vast en zeker op basis van ervaringen. Ik kan me niet voorstellen dat u dat ergens in een vakblaadje gelezen hebt. Wij zitten hier om het in Nederland beter te maken. Ik heb u leren kennen als iemand die dat ook graag wil en u hebt er hard aan getrokken bij het Havenbedrijf, dus helpt u ons.

De heer **Visser**: Ik kan me bij het Havenbedrijf geen voorbeeld herinneren.

De heer **Van Meenen** (D66): Nee, dat bedoel ik ook niet.

De heer **Visser**: Voor het geven van voorbeelden buiten het Havenbedrijf heb ik eigenlijk te weinig kennis van hoe het daar gaat. Ik ken natuurlijk het WIA-traject, ook vanuit mijn tijd bij Logica, maar ik heb bijvoorbeeld niet de businesscase daarvan zelf onder ogen gehad en kan daar dus geen oordeel over vellen. Ik moet wat dat betreft dus toch enige voorzichtigheid betrachten. Ik kan niet zo even een voorbeeld geven waaruit blijkt waar echt is gemanipuleerd of waar bewust een businesscase veel te rooskleurig is ingezet om maar van start te kunnen gaan.

De heer **Van Meenen** (D66): Wellicht kunt u er nog eens een weekje over nadenken. Wij zijn nog wel even bezig, dus ...

De heer **Visser**: Ik zal er nog eens over nadenken.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, doet u dat.

De **voorzitter**: Soms horen wij dingen die wij interessant vinden om aan te pakken. Als wij dan echter vragen om man en paard te noemen, wordt het tot onze verrassing altijd een stuk lastiger.

De heer **Visser**: Ik vind dat je je ten aanzien van dit soort dingen op de feiten moet baseren en dus niet alleen op meningen. Dan is het echt een kwestie van ...

De **voorzitter**: Misschien kunt u nog iets aanreiken wat op feiten is gebaseerd. O ja, er is nog een vraag die ik u wil stellen. Hebt u zelf wel eens een ICT-project voortijdig stopgezet of hebt u wel eens overwogen om zo'n project stop te zetten? Wij hebben op basis van de dingen die we hebben onderzocht de indruk dat er veel vaker en veel eerder had moeten worden ingegrepen in die zin dat er gezegd werd: stop, tot hier en niet verder. We beginnen opnieuw. Jammer, het heeft een hoop geld gekost maar anders wordt het alleen maar veel duurder. Graag uw reactie.

De heer **Visser**: We hebben in het Havenbedrijf een project stopgezet. Dat was een projectmanagementsysteem dat eigenlijk ongeveer bij mijn aantreden opgeleverd had moeten worden. Ik heb de gegevens nog even nagezocht. Je ziet dat alle rapportages eigenlijk nog heel groen zijn. Het was bijna afgerond, er moesten nog wat mensen worden opgeleid en er was ongeveer 1,5 miljoen uitgegeven. Toen kwam eigenlijk pas de weerstand van de business in de zin van: we gaan het niet gebruiken. We kunnen het niet gebruiken. We twijfelen aan het systeem, de data die daar uit komt en aan de integriteit daarvan. Daar hebben we toen nog eens een keer naar gekeken. Eigenlijk hebben we daar een interne audit op gezet en toen hebben we besloten om het project te stoppen. Dat was geen gemakkelijk besluit.

De **voorzitter**: Wie nam dat?

De heer **Visser**: De stuurgroep nam dat, zoals dat ook behoort te gebeuren; de stuurgroep, waar de business in zat. In dit geval was het de directeur van assetmanagement. Ik zat er alleen als intern leverancier in. Verder zat de gebruikersorganisatie erin. Dat was geen gemakkelijk besluit om te nemen, al klinkt het nu heel gemakkelijk. Ik ben de eerste om te erkennen dat we dat eigenlijk eerder hadden moeten doen.

De **voorzitter**: Want u had eigenlijk niet goed geleverd hè?

De heer **Visser**: De leveranciers achter mij ook weer, het hele speelveld, klopt. In alle eerlijkheid moet je dat ook erkennen. Ik denk dat het ook te ingewikkeld was. Dit was ook weer een besluit van: het moet in het centrale ERP-systeem geconfigureerd worden, want dat is ons basissysteem. Uiteindelijk bleek het heel veel maatwerk te zijn en bleken er heel veel problemen te zijn. Ik zou bijna zeggen dat, nadat het was opgeleverd, het alsnog werd stopgezet. Maar het was eigenlijk wel vlak daarvoor. Toen hebben we een lange tijd genomen om ons even te bezinnen in de zin van: wat doen we hier nu mee? We hebben weer een onderzoek gedaan en uiteindelijk hebben we het over een heel andere boeg gegooid. We hebben het alsnog opgeleverd, maar dat was wel bijna drie jaar later.



De **voorzitter**: En ik neem aan dat u daarvan leerde dat, dat waarvan u dacht dat het klaar was -- anders had u het niet aangeboden -- niet klaar was.

De heer **Visser**: Ja, dat klopt. Ik erken ook echt dat dit voor mij een heel belangrijk leerpunt was, omdat ik zelf ondervond dat je toch de neiging hebt om het maar tot een succes te maken en die restpunten die er nog zijn, op te lossen met de leveranciers.

De **voorzitter**: Zou u ervoor pleiten om ook bij de overheid -- nogmaals, het is een beetje een open deur maar ik vraag het toch even -- vaker te zeggen: we gaan niet verder, we stoppen hier omdat het niet is wat we dachten dat het zou zijn?

De heer **Visser**: Absoluut. Ik denk ook dat je -- dat zei ik eerder -- als je het opdeelt in hapklare brokken en je bij wijze van spreken niet verder plant dan een jaar vooruit, automatisch een moment inbouwt waarop je kunt stoppen. Dan hoef je dus niet tijdens het project dit soort acties te nemen. Dat moet je wel kunnen -- er wordt vaak in tranches of in plateaus gedacht -- maar als je dat al doet, bouw je het in feite in.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe ziet u het Havenbedrijf nu? Ik heb begrepen dat de gemeente Rotterdam de enige aandeelhouder is. Het bedrijf heeft geen concurrenten in de haven. Ziet u het Havenbedrijf als overheid of is het een commercieel bedrijf?

De heer **Visser**: Het Havenbedrijf heeft ook nog de rijksoverheid als aandeelhouder. De gemeente Rotterdam is wel de grootste. Ik zou het echt willen formuleren als een bedrijf met een belangrijke maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is inderdaad een monopolist. Het heeft ook een publieke taak. Dat geldt vooral voor de havenmeester. Die is aangesteld door de minister en de burgemeester van Rotterdam voor dat gebied. Verder is het gewoon een bedrijf dat gaat over het beheer en de inrichting van de haven.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt heel veel onderwerpen met ons besproken. Zijn wij naar u toe compleet geweest, of had u nog dingen verwacht of voorbereid? Of hebt u nog boodschappen die u ons sowieso wilt meegeven.

De heer **Visser**: Ik denk dat ik zo'n beetje alles gezegd heb wat ik voorbereid had en wat u gevraagd hebt, met name over projecten die stopgezet zijn of een proef die stopgezet is, wat tot een nieuw inzicht leidde. Ik heb dus alles gezegd wat ik wilde zeggen. Als dat duidelijk genoeg is geweest -- zo niet, dan hoor ik het graag -- ben ik heel blij.

De heer **Van Meenen** (D66): Volgens mij wel. Anders vraag ik u om het nog een keer samen te vatten, maar dat lijkt me in dit geval wat overdreven.

De **voorzitter**: We horen graag nog wat concrete, gestaafde voorbeelden, maar daartoe heb ik u al uitgenodigd.

Ik dank u zeer voor uw toelichting.

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 19 mei 2014 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Vastgesteld: 13 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Hans Ruijter (programmadirecteur Schiphol - Amsterdam - Almere en voormalig tunnelregisseur).

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 de heer Ruijter van harte welkom. Ik zal de leden van de commissie voorstellen: de heer Van Meenen, mevrouw Bruins Slot, de heer Ulenbelt en mevrouw Fokke. De laatste twee zullen het voortouw nemen in dit gesprek. Ik moet even iets vertellen over wat wij "de tunnels" noemen. Het is de eerste keer dat wij daarover praten. U bent hier vandaag uitgenodigd omdat u vanuit Rijkswaterstaat betrokken bent geweest bij de aanleg van de tunnels in de A73. Eind jaren negentig besloten het ministerie van Verkeer en Waterstaat -- inmiddels is dat opgegaan in het ministerie van Infrastructuur en Milieu -- en de provincie Limburg om in onderlinge samenwerking een aantal wegverbindingen te realiseren om de infrastructuur in Noord- en Midden-Limburg te verbeteren. Dat was het project Via Limburg. Er werd een aantal wegen aangelegd, onder meer de A73. Daarin liggen de Roertunnel en de tunnel Swalmen; kortweg de tunnels A73. Wat heeft dat nu met ICT te maken? Het interessante deel daarvan zijn de verkeers- en tunneltechnische installaties (vtti), de onderdelen die van cruciaal belang zijn voor de veiligheid, de doorstroming en de beschikbaarheid van de tunnels. Bij de vtti is een veelheid aan partijen betrokken. Ik noem ze zeker niet allemaal, maar wel Rijkswaterstaat,

WesselsTunnelTechniek, OneSeven Nederland -- dat is een samenwerkingsverband dat een innovatief brandblussysteem zou ontwikkelen, een drukluchtschuimsysteem (DLS) -- de regio, de gemeenten Roermond en Swalmen, de provincie Limburg, de regionale veiligheidsdiensten zoals de brandweer en nog een aantal betrokkenen. In dat hele palet wordt u op een gegeven moment aangesteld als tunnelregisseur. Waarom was dat en wat deed u?

De heer **Ruijter**: Dat was eind 2008. Toen was het project in een fase gekomen waarbij die veelheid aan partijen die u net noemde, niet meer goed met elkaar samenwerkten. Het project lag toen onder enorme druk. De weg zelf, de A73, was toen al klaar, alleen de tunnels nog niet. Die moesten nog geopend worden. En zolang die tunnels niet open waren, kon het verkeer ook niet over het traject van de A73 rijden. De druk was toen dus enorm.

De **voorzitter**: Waar kwam die druk vandaan?

De heer **Ruijter**: Vooral van de regionale overheden, de gemeenten. Als het verkeer op de A73 niet door de tunnels kon rijden, moest het door de gemeente Roermond zelf heen rijden. Dat was natuurlijk niet echt optimaal.

De **voorzitter**: Volgens mij pikt de heer Ulenbelt het verhoor hier op.

De heer **Ulenbelt** (SP): Was uw tunnelregisseurschap de eerste keer dat u betrokken raakte bij de A73? We hebben namelijk ook papieren gevonden waar uw naam onder staat. Dat zijn gunningsbrieven. Het zijn ook afwijzingen aan leveranciers. Is dat dezelfde Ruijter? Of is dat een ander?

De heer **Ruijter**: Nee hoor, dat is inderdaad dezelfde Ruijter. Een aantal jaren daarvoor, in de periode 2000-2006, ben ik directeur geweest bij de bouwdienst van Rijkswaterstaat. Vanuit die functie fungeerde ik als opdrachtgever voor een aantal contracten, waaronder het contract van de A73. Dat is dus correct.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hield dat opdrachtgeverschap op op het moment dat u die brieven had geschreven?

De heer **Ruijter**: Nee, vanzelfsprekend niet. Dan begint het opdrachtgeverschap juist. Het hield wel op toen ik in 2006 een andere functie kreeg buiten de bouwdienst van Rijkswaterstaat. Vanaf dat moment ben ik niet meer verantwoordelijk geweest voor het opdrachtgeven voor deze tunnels.

De heer **Ulenbelt** (SP): Om het even heel simpel te stellen: het is niet zo dat u tunnelregisseur werd om de problemen die u eerder zelf had veroorzaakt op te lossen?

De heer **Ruijter**: Het is natuurlijk terecht dat u die vraag stelt. In de periode dat ik opdrachtgever was, dus tot aan 2006, was er echter nog geen sprake van de problemen die er eind 2008 wel waren.

De heer **Ulenbelt** (SP): U begon als regisseur in 2009. Wat trof u aan?

De heer **Ruijter**: Ik trof twee partijen aan, Rijkswaterstaat en de aannemer VolkerWesselsTunnelTechniek, die worstelden met de vraag hoe zij deze tunnel definitief open moesten krijgen. Tijdens die worsteling was er een audit uitgevoerd door Horvat & Partners, een extern bureau. Dat heeft geconstateerd dat het werk stil lag en gemaakte plannings vrij instabiel waren. Kortom, de voorspelbaarheid waarmee deze tunnels zouden opengaan was erg laag. In dat rapport is geadviseerd om een regisseur boven beide partijen te plaatsen om het een en ander vlot te trekken. Mede naar aanleiding daarvan ben ik gevraagd om dat te doen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nu weten wij dat die tunnels er al lagen. Er waren allerlei problemen met allerlei systemen die op elkaar aangesloten moesten worden en dat werkte niet. Wat trof u op ICT-gebied precies aan? Waar zaten de problemen?

De heer **Ruijter**: De problemen waren eigenlijk drieërlei. Ten eerste was het eerste contract van dit project wat betreft de tunneltechnische installaties een Design & Construct-contract; vergeef me de Engelse term.

De **voorzitter**: Ik vergeef u alles zolang u het uitlegt.

De heer **Ruijter**: Dat is een contract waarbij het ontwerp en de bouw in één hand liggen bij de opdrachtnemer. Het was de eerste keer dat dit met een dergelijk contract is gedaan. Anders dan in het verleden wordt in zo'n contract niet een product uitgevraagd, maar een functionaliteit. Het is dan aan de opdrachtnemer om eisen die op functioneel niveau zijn gegeven nader te specificeren en zelf te bedenken hoe hij zou moeten aantonen hoe hij aan de gestelde eisen voldoet. Ik ga hier met name op in omdat dit geen sinecure bleek.

Ten tweede was in 2006 in Nederland tunnelwetgeving van kracht geworden. Dat was overigens wetgeving die van kracht was geworden nádat dit contract was gegund. Het had dus niet zozeer effect op het voorzieningenniveau in de tunnel, maar door de tunnelwetgeving lag er vooral druk op de aantoonbaarheid van alle eisen, met name veiligheidseisen. Het is immers goed dat er allerlei veiligheidssystemen in zitten, maar toon maar eens aan dat al die systemen aan al die eisen voldoen. Dat lijkt heel logisch, maar het was voor zowel Rijkswaterstaat als de betrokken marktpartijen de eerste keer dat ze dit op die manier moesten doen. Daar hadden ze het knap moeilijk mee.

Ten derde bracht de toenemende rol van ICT in de infrastructuur met zich mee dat systemen een stuk ingewikkelder waren geworden. Ze moesten meer kunnen, er moest meer mogelijk zijn met het systeem. Bij de aannemer kreeg degene die de software moest ontwikkelen niet de integrale verantwoordelijkheid voor het functioneren ervan. Hij kreeg brokjes werk. Daardoor en vanwege die aantoonbaarheid was het meer een soort trial-and-error geworden, waar partijen uiteindelijk niet meer uitkwamen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U noemt nu vier factoren. Naar wij begrepen hebben, is politieke druk ook een factor geweest. Kunt u ons uitleggen welke druk dat was?

De heer **Ruijter**: Als je iets af moet bouwen in een periode waarin de politiek en het lokale bestuur er volop bovenop zitten en druk uitoefenen om het zo snel mogelijk af te bouwen, brengt dat bij mensen die daadwerkelijk het werk moeten doen spanning met zich mee.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Er is iets wat ik niet helemaal begrijp. U zei in uw inleiding dat er enorme druk zat achter de A73, want anders was de stad niet bereikbaar. Ik heb het dan over Roermond. Maar er was natuurlijk wel een andere optie, een oude optie, namelijk de Napoleonsbaan. De A73 is immers in de plaats van de Napoleonsbaan gekomen. Die heeft echter als nadeel dat er heel veel stoplichten staan en als je, zoals ik weleens doe, van Maastricht naar Twente gaat, dan ga je liever door een tunnel dan over de Napoleonsbaan. Het was objectief gezien dus niet zo dat het de A73 was of helemaal niets. De Napoleonsbaan was er immers. Waar komt dan de politieke druk vandaan? Je kunt ook zeggen: het duurt misschien even, maar dan heb je ook een heel mooie oplossing.

De heer **Ruijter**: In de situatie die ik in 2008 aantrof, was de politieke druk om zo snel mogelijk te openen fors. Voor mij was dat een gegeven.

De heer **Ulenbelt** (SP): U bent dan de regisseur en u ziet dat de ICT op orde moet worden gebracht. U weet dat, als dat onder tijdsdruk moet gebeuren, dat niet allemaal lekker gaat. Hebt u daar weleens iets van gezegd tegen degenen die die politieke druk uitoefenden?

De heer **Ruijter**: Toen ik daar aantrad, heb ik een aantal maatregelen genomen. De eerste maatregel was de volgende. Beide partijen, Rijkswaterstaat en de verantwoordelijke aannemer, werkten niet meer met elkaar samen. Er was geen consensus over het werk dat gedaan moest worden. Rijkswaterstaat zat te wachten op producten die de aannemer volgens het contract zou moeten leveren, maar de aannemer had al een hele tijd geen geld gehad dus dacht: laat ik voorlopig maar eens even niets doen. Daardoor lag het werk bijna stil. Toen ik aantrad ben ik ervoor gaan zorgen dat eerst de samenwerking tussen die partijen weer werd genormaliseerd. Vervolgens zijn we gaan bekijken in hoeverre we de financiële angel uit het project konden halen; het geld scheiden van de inhoud. Als derde zijn we gaan bekijken hoe we vereenvoudigingen konden aanbrengen in het uiteindelijke systeem zodat de risico's op uitloop op de planning zo klein mogelijk zouden worden. Als vierde heb ik een heldere besluitvormingsstructuur geïntroduceerd, zodat er rust zou ontstaan op het werk. In zo'n situatie zitten heel veel mensen met elkaar om de tafel om uitgebreid te discussiëren over wat er allemaal wel en niet gedaan moet

worden, maar er worden bijna geen besluiten genomen. Er werden geen knopen doorgehakt: we gaan het zo doen. Zeker bij een werk met veel software erin is het van belang dat er rust ontstaat over het werk dat gedaan moet worden. De druk van de buitenwereld heb ik geprobeerd zo veel mogelijk af te vangen, zodat er op de werkvloer waar het werk gedaan moest worden zo veel mogelijk rust ontstond. Dat was mijn voornaamste rol.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als ik uw beschrijving op me laat indringen, dan zeg je in normaal Nederlands toch dat wat u daar aantrof een zootje was? Of is dat te erg geformuleerd?

De heer **Ruijter**: Het was een project dat was vastgelopen. Zo zou ik het formuleren.

De heer **Ulenbelt** (SP): En als ik vanavond tegen mijn vrouw zeg dat die mijnheer eigenlijk zei dat het een zootje was, dan zou u dat thuis ook gezegd kunnen hebben?

De heer **Ruijter**: Nee. Ik zeg het zoals ik het net heb geformuleerd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nog even naar die politieke druk. Wij hebben gehoord dat toenmalig minister Eurlings regelmatig op vrijdagmiddag langskwam. Daarbij krijg ik het idee dat hij kwam kijken hoe het ervoor stond. Hebt u hem daar weleens gesproken?

De heer **Ruijter**: Ik heb mijnheer Eurlings gedurende de periode dat ik daar regisseur was diverse keren gesproken, maar niet omdat hij daar langskwam. Dat heb ik in mijn periode niet meegemaakt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar dan was u bij hem op bezoek?

De heer **Ruijter**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Had hij u dan uitgenodigd om te vertellen?



De heer **Ruijter**: Hij toonde veel belangstelling voor dit project. Ik heb regelmatig met hem aan tafel gezeten om de voortgang te melden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat vroeg hij aan u?

De heer **Ruijter**: Hoe het ermee stond en wat de risico's waren. Kijk, bij zo'n project was het van belang dat de plannings die naar buiten werden gebracht betrouwbaar werden. Als je zegt dat je de tunnel nog een paar weken moet afsluiten omdat je nog het een en ander moet afbouwen zodat hij daarna op een bepaalde datum weer open kan, dan moet het wel zo zijn. Als je te vaak roept dat hij op een bepaalde datum open gaat en je daarop terug moet komen, is dat niet sterk. Hij wilde ervan verzekerd zijn dat de data die hij zou moeten roepen, ook in de Tweede Kamer, daadwerkelijk zouden kloppen. Daarvan heeft hij zich op de hoogte gesteld door onder andere gesprekken met mij te voeren.

De heer **Ulenbelt** (SP): Achteraf bleek dat de tunnel vroegtijdig is opengesteld ...

De heer **Ruijter**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waardoor in een periode van veertien dagen de tunnel elf keer is afgesloten.

De heer **Ruijter**: Dan doelt u waarschijnlijk op de tijdelijke openstelling. De beslissing daartoe is overigens genomen voordat ik aantrad. Dat was ergens begin 2008, meen ik. Er is één strook per richting geopend met een lage maximumsnelheid.

De heer **Ulenbelt** (SP): Er zijn mensen die zeggen: als we dat nu niet hadden gedaan en meer tijd en ruimte hadden genomen om al die 52 systemen goed op elkaar te laten aansluiten, dan hadden we meer testtijd gehad. Die testtijd was hun echter niet gegund. Was het achteraf verstandiger geweest om meer testtijd te nemen?

De heer **Ruijter**: Die testtijd is wel degelijk genomen in die periode in 2008. Ik weet niet of u daarop doelde, maar natuurlijk is het zo dat het vanuit de technische optiek

gezien beter is om te werken in een tunnel die geheel afgesloten is. Daarin kun je beter en makkelijker testen dan in een tunnel waar al deels verkeer doorheen rijdt. In algemene zin is dat zo. Maar bij de afweging om zo'n tunnel tijdelijk open te stellen, spelen natuurlijk veel meer elementen dan alleen technische elementen een rol. Hoe die afweging precies is gemaakt, weet ik ook niet, want dat was in de periode dat ik daar nog niet zat.

De heer **Ulenbelt** (SP): Aan de andere kant hebben we de nieuwe tunnelwetgeving gekregen vanwege die verschrikkelijke ramp in de Mont Blanc-tunnel. Je wilt dan toch geen risico nemen met de veiligheid.

De heer **Ruijter**: Nee, dat hebben we ook niet gedaan. Bij de tijdelijke openstelling was de maximumsnelheid heel laag en er was geen inhalend verkeer omdat er maar één strook open was. Juist inhalend verkeer en een hoge maximumsnelheid verhogen de kans op een ongeval; dat moge duidelijk zijn. Door de kans op een ongeval door die maatregelen zo laag te houden, konden we volstaan met een tunnel waarin nog niet alle systemen definitief af waren. Later, toen hij 1 december 2009 is geopend, was wel het volledige veiligheidssysteem functioneel en uitgebreid getest.

De **voorzitter**: Mag ik, voordat we naar mevrouw Fokke gaan, nog even iets vragen over die gesprekken met minister Eurlings? Ik zeg niet dat het verkeerd is, maar volgens de Haagse gebruiken ligt het niet zo voor de hand dat de minister rechtstreeks een tunnelregisseur uit Limburg bij hem op het departement ontvangt.

De heer **Ruijter**: Ik heb ook niet gezegd dat het rechtstreeks was.

De **voorzitter**: Aha, hoe ging het dan?

De heer **Ruijter**: Als regisseur legde ik verantwoording af aan twee partijen. Dat waren een lid van de raad van bestuur van VolkerWessels en iemand van het bestuur van Rijkswaterstaat. Via het bestuurslid van Rijkswaterstaat rapporteerde ik ook aan minister Eurlings. Om pragmatische redenen ging ik mee om zelf te vertellen hoe het ervoor stond.

De **voorzitter**: Aan de minister?

De heer **Ruijter**: Aan de minister.

De **voorzitter**: En de man of vrouw van Rijkswaterstaat, wie was dat eigenlijk?

De heer **Ruijter**: Dat was de heer Van Breukelen.

De **voorzitter**: Die zat erbij, maar u was aan het woord, want u deed tenslotte de dagelijkse gang van zaken.

De heer **Ruijter**: Dat klopt.

De **voorzitter**: Formeel was het ambtelijk dus allemaal netjes gekanaliseerd. Maar op zich is het ongebruikelijk dat je een tunnelregisseur bij de minister zet en dat de minister vraagt: zeg Hans, schiet het een beetje op of hoe zit het?

De heer **Ruijter**: Ik was op dat moment ook projectdirecteur Maaswerken. Vanuit die functie had ik ook overleg met de staatssecretaris. Dat is dus niet zo bijzonder, hoor.

De **voorzitter**: Nou goed, dat is ook een van de dingen die we willen weten. Misschien was het heel verstandig dat de minister erbovenop zat, misschien ook niet. Dat moet blijken.

De heer **Ruijter**: Hij had in ieder geval volop belangstelling voor het project.

De **voorzitter**: Want, en dat kunt u neem ik aan wel bevestigen, voor zo'n minister is het natuurlijk ook niks als die weg er wel ligt, maar de tunnels niet te gebruiken zijn en men hier in de Tweede Kamer staat te springen en te dansen wanneer er eens wat gebeurt. Dat werkt allemaal niet positief, hè?

De heer **Ruijter**: Nee, inderdaad.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil heel wat stappen met u terug. We hebben het nu over wat er misschien wel en niet goed ging. Ik wil eigenlijk terug naar de aanbesteding. U was directeur verkeersinfrastructuur bij de bouwdienst en zodoende betrokken bij de aanbesteding en de gunning aan VolkerWessels. Kunt u vertellen hoe dat verliep?

De heer **Ruijter**: Dat is al wat langer geleden. Dat verliep eerlijk gezegd zonder bijzonderheden. Toen ik me recentelijk ben gaan verdiepen in deze casus ben ik in mijn geheugen teruggedaan naar die periode. Dat kostte me wel enige moeite moet ik zeggen, omdat er op dat moment niet zo veel bijzonders is gebeurd. We hadden toen wel vaker een Design & Construct-contract in de markt gezet, maar alleen voor gww-projecten. Gww staat voor grond-, weg- en waterbouw. Dat zijn de standaardprojecten van Rijkswaterstaat, waarin beton, staal, civiele werken en asfalt worden gerealiseerd. Dit was weliswaar de eerste, maar het ging wel op de manier zoals we inmiddels gewend waren bij andere projecten. Op de aanbesteding was niet zo heel veel aan te merken, los van het feit dat het uiteindelijk wel een vrij laag aanbestedingsresultaat is geworden. En daar doelt u op, denk ik.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U had me ook nog andere dingen kunnen vertellen die ik nog niet wist. Mij was opgevallen, zeker als je kijkt naar wat Rijkswaterstaat had ingeschat, dat het natuurlijk een heel lage inschrijving was.

De heer **Ruijter**: Ja. Nou is dat ook best lastig, ook aan de inschattende kant. Voor deze tak van sport was het het eerste contract op deze manier. Het is heel lastig in te schatten aan de ramende kant waar dat uiteindelijk op uit zou moeten komen. Achteraf kun je zeggen dat dit wellicht een van de oorzaken is geweest van hetgeen waarin het project uiteindelijk terecht is gekomen. Maar alle andere inschrijvingen waren ook aan de lage kant.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja, maar dat is natuurlijk ook achteraf, hè. Professor Horvat zegt daar in 2008 ook het een en ander over. In het rapport staat: "De kans is groot dat de aannemer voor een te laag bedrag heeft ingeschreven, mogelijk omdat de complexiteit van de klus al bij de aanbesteding is onderschat. De drijfveer van VolkerWessels lijkt nu te zijn het verlies te willen beperken terwijl Rijkswaterstaat uiteraard de tunnel in gebruik wil nemen met de gewenste kwaliteit. Dit botst en zal

blijven botsen, evenals wat er technisch mogelijk is botst met wat het publiek wil." Dus, ja, eigenlijk zou je kunnen concluderen dat er wel heel erg laag is ingeschreven en dat uiteindelijk de problemen die zijn veroorzaakt, terug te leiden zijn tot het feit dat daar niet de juiste keuzes zijn gemaakt door Rijkswaterstaat.

De heer **Ruijter**: Als ik terugkijk naar die periode, zou mijn conclusie zijn dat we te weinig hebben gespecificeerd wat wij nu precies wilden hebben, dat wij te veel hebben overgelaten aan de marktpartij en dat de marktpartij dit gewoon onderschat heeft.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Oké, maar dan nog. Er is zoiets als een tunnelproject. En zeker de Roertunnel en de Swalmentunnel zijn toch bijzondere projecten in Nederland? Nu zijn wij bezig met de A2-tunnel in Maastricht. Dat is ook zo'n bijzonder project. Als er zo'n lage inschrijving komt, is Rijkswaterstaat toch wel op zijn hoede? Dan calculeer je dat toch zelf ook wel in? Je gaat een heel bijzonder traject in en daar worden heel bijzondere dingen gevraagd. Je calculeert dan toch of dat wel voor deze prijs geleverd kan worden?

De heer **Ruijter**: Natuurlijk ga je, als je een lage inschrijving krijgt -- dat gebeurt bij andere projecten ook weleens -- eerst bij jezelf na of je misschien iets verkeerd geraamd hebt en of het daaraan ligt. Vervolgens ga je heel nadrukkelijk in overleg met de partij die de laagste aanbieding heeft gedaan om te bespreken of je elkaar inderdaad wel goed hebt begrepen en of je allebei begrepen hebt wat de bedoeling was. Dat is hier ook wel gebeurd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als wij kijken naar de verhouding tussen de aanbiedingen, was deze 10% tot 30% lager dan de drie laagste aanbieders en 50% lager dan de hoogste aanbieders. Maar die was ook aanzienlijk lager dan de bedrijfseconomische raming van Rijkswaterstaat.

De heer **Ruijter**: Die later overigens naar beneden is bijgesteld.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ja, maar nadat u de laagste aanbieding hebt gekregen.

De heer **Ruijter**: Dat klopt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het was dus enorm veel lager dan alle aanbiedingen. Het was enorm veel lager dan de bedrijfseconomische raming. Maar u zegt nog dat u het toen eigenlijk niet zo goed had kunnen weten.

De heer **Ruijter**: Wij zijn toen in overleg gegaan met de laagste aanbieder om te bekijken of hij het werk in voldoende mate had begrepen en of er misschien een vergissing was gemaakt. Dat was niet het geval. Op zo'n moment kun je weinig anders dan het werk gunnen. Zo zit het aanbestedingsreglement in elkaar.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Oké, de regels zitten zo in elkaar. Als ik dit eens omdraai, is de andere kant van de medaille toch dat je misschien ook weleens een keer bedenkt dat dit never nooit niet voor deze prijs kan, ook al krijg je een aanbieding en ook al denk je via de aanbestedingsregels? Daar moet een partij zelf toch heel erg kritisch op zijn? Wij hebben het hier vaak over het Rijks ICT-dashboard. Daarop staat meestal alles op groen. Als ik met mijn gezonde verstand hierover nadenk, zeg ik: als ik Rijkswaterstaat zou zijn geweest en ik kreeg zo'n aanbieding, zou ik wel een beetje sceptisch worden en het sein misschien een heel klein beetje op rood zetten, omdat het voor deze prijs gewoon nooit kan.

De heer **Ruijter**: Natuurlijk is naar aanleiding daarvan een gesprek gevoerd. Natuurlijk is ook aan VolkerWessels de vraag gesteld: weten jullie wel zeker dat jullie het kunnen doen voor dit bedrag? Daar is toen door VolkerWessels bevestigend op gereageerd.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Daar was Rijkswaterstaat vervolgens op basis van de informatie van VolkerWessels ook heilig van overtuigd? Iemand kan wel wat tegen je zeggen, maar dan is het de vraag of je hem vertrouwt op zijn mooie blauwe ogen. Of zeg je dan: je hebt heel mooie blauwe ogen, maar ik geloof er helemaal niks van?

De heer **Ruijter**: Er was op dat moment geen aanleiding om daar niet op te vertrouwen. Achteraf kun je natuurlijk zeggen dat het anders had gemoeten. Dat is met dit soort dingen achteraf natuurlijk altijd het geval.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nu zijn wij vooral geïnteresseerd in ICT-projecten en overheid. Er zit heel veel software in een tunnel. U hebt, geloof ik, ergens gezegd dat er meer software in zit dan in een Boeing 747.

De heer **Ruijter**: Volgens mij heb ik dat inderdaad ergens gezegd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoeveel software is dat dan in vergelijking met een vliegtuig? Hoe complex is het eigenlijk? Als wij door een tunnel gaan, zien wij een weg. Verder zien wij eigenlijk niet zo veel. Hoe kan het dat daar zo veel ICT in zit?

De heer **Ruijter**: Als er zich een incident voordoet in zo'n tunnel, moet je dat tijdig kunnen signaleren. Daar gaat het om. Ook moet je tijdig kunnen ingrijpen. Voor een deel doet de mens dat, maar voor een deel gebeurt dat automatisch door de techniek. Je kunt niet altijd op tijd zien dat er ergens een ongeluk is of dat soort dingen. De technische systemen moeten dat snel kunnen ontdekken. Er moeten dan snel acties ondernomen worden. Dan is er een scala aan activiteiten dat gaat plaatsvinden. Het licht gaat op hoog. De ventilatie gaat aan. Het middentunnelkanaal -- dat is het kanaal tussen de twee rijrichtingen in, waarlangs de automobilisten moeten vluchten als er brand is in de tunnel -- moet onder overdruk worden gebracht om te voorkomen dat de rook daar naar binnen komt. De seinen moeten op rood. Er moeten tal van zaken gedaan worden in zo'n tunnel op het moment dat er een incident is. Er zijn diverse soorten incidenten met allemaal verschillende activiteiten die dan moeten plaatsvinden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Is het moeilijker om verkeer veilig door een tunnel te laten rijden dan om een Boeing 747 veilig in de lucht te houden?

De heer **Ruijter**: Nee, de vergelijking met die Boeing 747 heeft men mij een keer verteld. Het gaat daarbij om het aantal softwareregels. Omdat ik het een aparte vergelijking vond, heb ik die uitspraak een keer aangehaald. Ik wilde daarmee

aangeven dat, al is het maar een tunnel -- die lijkt natuurlijk veel simpeler dan een Boeing 747, dat ben ik helemaal met u eens -- er flink wat software in zo'n tunnel zit. Wij moeten ook niet onderschatten hoeveel energie het kost om dit uiteindelijk goed te maken. Wij gaan nu toch naar de kern van de problematiek. Je moet bedenken dat bij iedere tunnel die gebouwd werd in Nederland, elke keer opnieuw werd nagedacht over wat nu precies de volgorde der dingen is bij een incident in de tunnel en wat er moest worden overgelaten aan de mens en wat aan de techniek. Bovendien werd nagedacht over de wijze waarop die techniek dat moest doen en welke eisen daaraan gesteld werden. Als dit bij ieder tunnelproject opnieuw moet worden bedacht en je je realiseert dat er zo veel software in zit, is het ook begrijpelijk dat dit bij zo'n project tot problemen kan leiden. Dat is een van de belangrijkste lessen en conclusies uit dit project geweest.

De heer **Ulenbelt** (SP): Want u trof een ontzettende complexiteit aan systemen aan die allemaal op elkaar aangesloten moesten worden en met elkaar moesten communiceren?

De heer **Ruijter**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt toen vereenvoudigingen doorgevoerd om het allemaal aan de gang te krijgen en om de tunnel toch op tijd open te krijgen. Wat voor type vereenvoudigingen zijn dat? Zijn dat ook ICT-oplossingen?

De heer **Ruijter**: Die zijn ICT-gerelateerd. Een van de zaken waar de aannemer mee bezig was ... Grofweg zijn er in een tunnel twee soorten bedieningssystemen. Het eerste is de bediening van de tunnel zelf. Dan heb ik het over de verlichting, de ventilatie en dat soort zaken. Het andere is de geleiding van het verkeer, dus het signaleren van files; zeg maar de signaalgevers die boven iedere snelweg in Nederland hangen. Er zijn twee soorten systemen. De aannemer was ermee bezig om voor dat project alleen -- uniek dus -- een besturingssysteem te ontwikkelen waarbij vanuit één besturingssysteem beide soorten systemen konden worden aangestuurd. Dat was heel complex. Wij vonden dat dit te veel risico's met zich mee zou brengen. Wij hebben toen de tunnelbedieningssystemen gescheiden van de verkeersgeleidingssystemen en zijn voor dat laatste overgestapt op een systeem dat



elders in Nederland overal boven de weg hangt en dus proven technology -- bewezen technologie -- is. Er is dus voor gekozen om dat systeem in de A73-tunnels toe te passen, ondanks het feit dat op de rest van de A73 zo'n verkeersgeleidingssysteem niet zou worden gerealiseerd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nu hebben we begrepen dat ze iets nieuws in die tunnel wilden doen, namelijk een drukluchtschuimsysteem. Dat was nog nooit in de wereld vertoond, tenminste niet op een schaal als in deze tunnel. Wat is dat voor systeem? Wie heeft eigenlijk bedacht dat dit in die tunnel moest? Waar is dat idee vandaan gekomen?

De heer **Ruijter**: Dat idee is ontstaan aan het begin van het project. Toen hebben er vluchtstroken in de tunnels gezeten. Op een gegeven moment zijn die vluchtstroken - - dat heb ik overigens van horen zeggen; bij de fase met de vluchtstroken ben ik zelf niet betrokken geweest -- uit de tunnel gehaald. Daarvoor in de plaats is toen een drukluchtschuimsysteem gekomen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wie heeft dat bedacht? Ik vraag dit niet om schuldigen aan te wijzen, maar gewoon om te weten waarom je voor een tunnel tot een systeem besluit dat nog niet in de wereld bestaat op die schaal.

De heer **Ruijter**: Ik heb geen idee. Daar ben ik niet bij betrokken geweest.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wie zou ons daar iets meer over kunnen vertellen?

De heer **Ruijter**: Dat gaat wel een hele tijd terug. Dat drukluchtschuimsysteem is overigens als proef gestart. De uiteindelijke besluitvorming over die proef is toen door toenmalig minister Peijs genomen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Uiteindelijk is men van dat systeem afgestapt. Het zou het niet halen. Er kwam een watermistsysteem. Dat was een van de redenen waarom het allemaal zo uitliep. Dat zien wij toch goed?

De heer **Ruijter**: Nou, het zal het er waarschijnlijk niet gemakkelijker op gemaakt hebben. Maar in de situatie die ik in 2008 aantrof, waren er in ieder geval geen problemen met het watermiststelsel. Toen zaten de problemen vooral in de rest van de verkeers- en tunneltechnische installaties.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het intrigeert ons toch wel waar dat DLS vandaan kwam. Dat watermiststelsel was er al. Dat functioneerde ook. Is Rijkswaterstaat dan zo innovatief? Was het een eis uit de regio ter compensatie van het laten vervallen van de vluchtstroken? Is het daar bedacht of hier in Den Haag? Weet u dat?

De heer **Ruijter**: Het was in ieder geval een compensatie voor het vervallen van die vluchtstroken, zoals ik net zei. Wie uiteindelijk met dit idee is gekomen, weet ik niet.

De heer **Ulenbelt** (SP): Achteraf kunnen wij wel zeggen dat het avontuurlijk was om daarmee ...

De heer **Ruijter**: Dat is gebleken, want ook in de periode dat ik directeur was van de verkeersinfrastructuur -- in die tijd dus al -- is gesignaleerd dat er problemen waren met dat drukluchtschuimsysteem en is al de overstap naar watermist in combinatie met een beperkte vorm van een drukluchtschuimsysteem gemaakt.

De **voorzitter**: Een ding is mij niet duidelijk. Dat wil ik u graag vragen. Kijk, dat systeem -- nog los van de vraag of dat dan werkte en al die ellende -- kwam er omdat die vluchtstroken uitvielen. Maar die vluchtstroken waren op zich helemaal niet nodig. Op dat moment werden tunnels in Nederland standaard zonder vluchtstroken uitgevoerd.

De heer **Ruijter**: Dat ben ik met u eens.

De **voorzitter**: Dus, waar komt dit dan toch vandaan? Daar moet u toch iets van hebben meegekregen. Waar komt het vandaan dat je, als je een vluchtstrook -- die niet nodig is maar die eerst wel in een ontwerp staat -- schrapt, er iets anders voor in de plaats moet maken, terwijl dit eigenlijk helemaal niet nodig is?

De heer **Ruijter**: Natuurlijk heb ik in de overlevering wel het een en ander daarover meegekregen.

De **voorzitter**: Nou, vertel eens.

De heer **Ruijter**: Maar ik ben daar niet zelf bij betrokken geweest.

De **voorzitter**: Wat hebt u dan uit de overlevering begrepen?

De heer **Ruijter**: Daaruit heb ik begrepen, nogmaals, dat de regio bij het schrappen van die vluchtstroken -- want die vluchtstroken waren om de een of andere reden dus toch in die tunnel gekomen -- iets ter compensatie wilde. En dat is dat drukluchtschuimsysteem geworden.

De **voorzitter**: Maar, dat heeft dan een politiek besluit moeten zijn ...

De heer **Ruijter**: Ja.

De **voorzitter**: ... en niet een besluit dat nodig was.

De heer **Ruijter**: Nogmaals, daar ben ik niet bij betrokken geweest. Dat zou ik niet weten.

De **voorzitter**: Wij hebben een interne vertrouwelijke nota uit 2006 aan minister Peijs gevonden van de directeur-generaal personenvervoer. Die schrijft letterlijk in juni 2006: u bent niet bereid, zo veel geld te spenderen aan een systeem dat wettelijk niet verplicht is, veel meer kost dan aanvankelijk begroot, waarvan de effectiviteit niet in de praktijk bewezen is en dat mogelijk in de toekomst verkeersoverlast zal geven bij de uitvoering van onderhoudswerkzaamheden. Dat schrijft de dgp, de directeur-generaal personenvervoer, aan de minister. Niettemin komt het er toch. Hoe kan dat?

De heer **Ruijter**: Nou, ik begreep dat uiteindelijk in 2007 de knoop is doorgesneden om de proef met het drukluftschuimsysteem te stoppen en om over te stappen op het watermistsysteem.

De **voorzitter**: Maar u weet niet wie die beslissing genomen heeft?

De heer **Ruijter**: De beslissing om over te stappen op dat watermistsysteem?

De **voorzitter**: Nee, de beslissing om überhaupt, omdat vluchtstroken wegvielen, een ander systeem, het DLS, te gaan willen en dat dan later weer te vervangen.

De heer **Ruijter**: Nee, ik heb u net volgens mij verteld dat het uiteindelijke besluit daartoe genomen is door de toenmalige minister Peijs.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Goed. U hebt het net ook al over besturingssystemen gehad. Iets anders dat bij de tunnel niet van de grond is gekomen, is VANESSA. Wij hebben hier vanochtend ook al MARIJ en NORA langs zien komen. Het is een hele harem bij elkaar. VANESSA schijnt te staan voor Verkeerscentrale Algemeen Nieuw Eenvoudig Sturing Systeem Aanpassing. Kunt u ons in het kort uitleggen wat VANESSA was en wat dit beoogde te doen?

De heer **Ruijter**: Ik moet u toch teleurstellen, want dat kan ik niet. Ik weet dat niet. Ook daar ben ik niet bij betrokken geweest.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar u bent natuurlijk wel bij het project als zodanig betrokken geweest, al was dat op een ander moment. Ik kan mij voorstellen dat je, als je ergens instapt, even historisch onderzoek doet en bekijkt wat er in hetgeen waar je nu verantwoordelijk voor bent, allemaal gebeurd is. Misschien kunt u er vanuit die hoedanigheid toch wel iets over zeggen, los van het feit dat u er -- zuiver gezien -- niet bij betrokken bent.

De heer **Ruijter**: Natuurlijk heb ik daarover wel gelezen. Het besluit om VANESSA niet meer mee te nemen in dit project, was al genomen toen ik eind 2008 daarbij kwam. VANESSA was, voor zover ik weet, een systeem dat ging over het

uniformeren van verkeerscentrales. Dat is geen succes gebleken. Uiteindelijk is ook besloten om dat verder niet toe te passen bij de A73.

De heer **Ulenbelt** (SP): Begrijpen wij het goed dat de aannemer ervan uitging dat dit systeem ooit ingevoerd zou worden?

De heer **Ruijter**: Dat klopt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Later wordt besloten om dat niet te doen en daardoor was dat ook weer een obstakel voor VolkerWessels bij de uitvoering.

De heer **Ruijter**: Dat klopt. Kijk, de situatie die ik aantrof in 2008 was een situatie waarin het werk stilligt en partijen niet meer goed weten hoe het project tot een einde moet komen. Zo'n situatie ontstaat natuurlijk niet van de ene op de andere dag. Dat is het resultaat van een langere periode waarin de een niet helder heeft gespecificeerd en de ander het werk heeft onderschat en niet precies weet hoe hij het moest oplossen. De discussie over het watermistsysteem en DLS, en de discussie over VANESSA hebben daarbij geen positieve bijdrage geleverd aan het snel oplossen van de problematiek. Dat moge duidelijk zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): U komt daar op een gegeven moment als regisseur binnen. Daar gaan wij nu weer naar terug. Hoe was toen de relatie tussen Rijkswaterstaat en VolkerWessels?

De heer **Ruijter**: Zoals ik al zei, was die toen niet goed. Partijen werkten niet goed met elkaar samen. Er was veel discussie geweest over de financiële kant van de zaak. Daarover werd nauwelijks meer gesproken. Er werd meer gecommuniceerd via formele lijnen. Dus eigenlijk was het project op dat moment gejuridificeerd.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Misschien vindt u het heel vervelend, maar ik wil eigenlijk weer een stapje terug zetten. Er is natuurlijk heel veel gebeurd. Wij hebben het net over VANESSA gehad. Ik denk dat allerlei systemen bij elkaar ervoor gezorgd hebben dat er terecht in een rapport stond dat er iemand zoals u moest komen. Ik zou eigenlijk nog een stap terug willen zetten. We hadden het net over het DLS-

systeem en dat er geen vluchtstroken kwamen. Als noch de vluchtstrook, noch het DLS en noch het watermiststelsel technisch gezien noodzakelijk waren, wat is er dan volgens u de reden voor dat deze alle drie toch op een bepaald moment in het ontwerp van de tunnels voorkwamen? Daar hebben wij het net al even over gehad. Dat intrigeert mij, want het is eigenlijk allemaal niet nodig. Het hoeft niet. Net was er een citaat waaruit bleek dat er een bepaalde druk uit de provincie kwam om uiteindelijk iets te doen. Waarom zou je het jezelf bij een zo groot project als een tunnel zo veel moeilijker maken, als het kennelijk gewoon heel makkelijk kan?

De heer **Ruijter**: Of dat er allemaal in moest, was op dat moment nog voor discussie vatbaar. Ik heb eerder proberen uit te leggen dat bij ieder tunnelproject opnieuw werd gediscussieerd over wat voor soort systemen in die tunnel zouden moeten, over de manier waarop die met elkaar zouden moeten samenwerken en over de functionaliteit daarvan. We kwamen dat natuurlijk bij ieder tunnelproject in meer of mindere mate tegen. Pas later, toen ik aantrad als landelijk tunnelregisseur nadat de A73-tunnels waren geopend, zijn wij dat gaan aanpakken door meer helderheid te creëren in de tunnelwetgeving. Wanneer is het nu veilig genoeg in een tunnel? Hoe toets je dat op een eenduidige manier? Want ook dat was voor meerderlei uitleg vatbaar. Zeker omdat wij in Nederland de besluitvorming over de openstelling van tunnels hadden gedecentraliseerd naar de gemeenten en niet eenduidig vastlag wanneer het nu veilig genoeg was, kunt u zich voorstellen dat dit bij ieder tunnelproject leidde tot discussies over wat er allemaal in de tunnel aangebracht moest worden. Wat voor de een niet noodzakelijk was, was dat voor de ander in ieder geval wel. U kunt zich voorstellen dat het voor de brandweer misschien eerder noodzakelijk zal zijn dan voor degene die zo'n tunnel moet gaan bouwen of financieren. Om dat soort discussies bij ieder project te voorkomen, is inmiddels de tunnelwetgeving aangepast. Daardoor ligt nu eenduidig vast wat voor soort installaties er in zo'n tunnel moeten en op basis waarvan het veiligheidsniveau moet worden aangetoond. Dat was er toen allemaal nog niet.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Nee, dat klopt. Ik was in een vorig leven ooit woordvoerder A2 van Maastricht. Ik weet dat in 2010 zelfs de aanloop van die tunnel is gestopt, omdat er toen op nationaal niveau eenduidige regelgeving zou komen. Het is heel goed dat die eenduidige regelgeving er nu is. Maar als je achteraf terugkijkt naar de

bouw van de tunnel, stel je vast dat een vluchtstrook niet nodig was. Daar kwamen systemen voor in de plaats. Die waren wellicht ook niet nodig. Daardoor is de boel eigenlijk ernstig vertraagd, want dat lag vooral aan die systemen. Dus eigenlijk hebben we een project veel duurder gemaakt en heeft het veel langer geduurd, terwijl wij er maar niet achter komen waarom iemand op een bepaald moment zei: hé, wij willen eigenlijk vluchtstroken in die tunnel.

De heer **Ruijter**: Nou ja, kijk, het feit dat het project is uitgelopen heeft volgens mij niet alleen te maken met de besluitvorming rond de overgang van vluchtstroken naar drukluchtschuim naar watermist. Die discussie heeft er geen positieve bijdrage aan geleverd, maar het was niet de enige reden. Ik denk dat het exemplarisch is voor de manier waarop er in die tijd tegen dit soort projecten werd aangekeken. Er waren veel discussies over wat er wel en niet in zo'n tunnel zou moeten. Daar werd verschillend over gedacht. Een gemeente dacht daar misschien anders over dan het Rijk. Het was een feit dat daarover gediscussieerd werd. Een dergelijke discussie doet een afbouwproces waarin mensen een stuk software moeten ontwikkelen natuurlijk geen goed. Nogmaals, ik zou het daar niet alleen aan willen ophangen. Het feit dat Rijkswaterstaat worstelde met de specificaties van wat nou precies de bedoeling was ... Het was de eerste rijkstunnel in Limburg. De mensen die daar die tunnel moesten gaan bedienen, deden het voor het eerst. Zij moesten voor het eerst nadenken over de eisen die zij aan hun bediening moesten stellen. Dat is nu ook allemaal gestandaardiseerd op landelijk niveau. Dat was toen nog niet het geval. Er waren een hoop onduidelijkheden. Bovendien was er een aannemer die voor het eerst zelf moest nadenken over het doorvertalen van die specificaties. Beide partijen hebben dat achteraf gezien schromelijk onderschat. Het geheel aan onderschattingen en dergelijke heeft ertoe bijgedragen dat dit project is verlopen zoals het is verlopen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dat snap ik. Als je naar de A73 kijkt, moet je feitelijk vaststellen dat er heel weinig ruimte is. De weg is ruimtelijk strak aangelegd. Dat zien wij ook in Venlo. Het intrigeert mij waarom er eerst die keuze voor een vluchtstrook was en waarom dat vervangen wordt door iets anders. Wij willen natuurlijk heel graag terug naar die basis. Daar komen wij gewoon niet echt achter. Waarom bouw je in beginsel een bredere tunnel, want dat doe naar mijn mening als je vluchtstroken

aanlegt, zonder dat je daar argumenten voor hebt? Daarom zouden wij dit toch wel heel graag willen weten.

De heer **Ruijter**: Bij die periode ben ik dus niet betrokken geweest. Ik kan u daar helaas geen antwoord op geven.

De heer **Ulenbelt** (SP): Is het correct dat de relatie tussen Rijkswaterstaat en VolkerWessels toen u aantrad verbitterd was?

De heer **Ruijter**: Dat is correct.

De heer **Ulenbelt** (SP): U bent toen aan de slag gegaan. Ik meen dat Limburg u dankbaar is of moet zijn voor het feit dat het nu allemaal draait. Wat had er in de contracten of in de relatie tussen beide partijen anders moeten gaan? Ik vraag u met de kennis van nu hoe het voorkomen had kunnen worden.

De heer **Ruijter**: Met de kennis van nu -- dat zijn ook de lessen die wij op landelijk niveau hebben getrokken -- weten wij dat je samen meer tijd moet nemen om te bepalen wat je nu precies wilt. Dat moet nog voor de contractering. Dit project is altijd aangevlogen als een civiel infrastructuurproject. Daarbij begin je met de tunnel, met het betonnen omhulsel. Vervolgens worden daar installaties in gehangen. Aan het eind worden de kabels tussen die installaties getrokken en wordt er maatwerksoftware ontwikkeld om het allemaal met elkaar te kunnen laten functioneren. Tot op dat moment werden tunnels eigenlijk altijd zo gerealiseerd. Waar je eigenlijk naartoe wilt -- zo proberen wij nu tunnels in Nederland aan te leggen -- is een aanpak 180 graden de andere kant op. Dat geldt eigenlijk voor ICT en infrastructuur in algemene zin. Je begint met de functionaliteit van zo'n tunnel. Kenmerk van een gww-project is dat ieder project uniek is. Bij ieder project wordt nagedacht over de manier waarop het moet worden ontworpen. Dat is best logisch. Immers, iedere tunnel is anders qua afmetingen en bodemgesteldheid. Ieder project is anders. Ik ben van origine civiel ingenieur. Zo wordt het je in de opleiding van het begin af aan geleerd. Voor civiele infrastructuur is een dergelijke benadering logisch, maar als je iedere keer opnieuw moet nadenken over wat je nou precies wilt met de ICT, dan is dat heel erg inefficiënt en is de kans op uitloop aanzienlijk. Als je juist



gaat kijken naar de functionaliteit van die tunnels, dan is dat eigenlijk bij iedere tunnel hetzelfde, ongeacht de lengte en breedte van de tunnel. Wij hebben de specificaties en de software die erachter zit. Eigenlijk moet je daarmee beginnen. Begin met die functionaliteit. Stel je vervolgens de vraag wat je de mens laat doen en wat je de techniek laat doen. Welke eisen stel je aan de techniek? Vervolgens kom je bij de installaties terecht en pas aan het eind kom je aan het betonnen omhulsel. Dat is dus een 180 graden andere benadering dan je tot nu toe hebt gevolgd. Juist voor die functionaliteit en voor de wijze waarop je die moet aantonen, moet je voldoende tijd nemen met alle partijen. Dat moet je volledig doorgronden. Daarin moet je elkaar begrijpen. Dat is de belangrijkste les uit dit project en andere projecten, die wij nu ook proberen toe te passen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Je moet dus met het voor jullie moeilijkste beginnen: de besturing van het hele systeem.

De heer **Ruijter**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Die les hebt u getrokken op grond van ervaringen die u voor u had. Kunt u wat vertellen over hoe het ging met die softwareontwikkeling? Elders horen wij verhalen in de trant van "ze schrijven maar, ze schrijven maar, ze beloven oplossingen, ze beloven oplossingen, maar achteraf gebeurt het niet". Was dat hier ook het geval?

De heer **Ruijter**: Ja, de discussies over wat die tunnel en wat die installatie allemaal zouden moeten kunnen, liepen nog terwijl er al gebouwd werd aan de software. Je hoeft geen ICT-deskundige te zijn om je te realiseren dat dat niet altijd verstandig is om te doen. Toch was dit de realiteit waardoor ontwerp- en bouwactiviteiten bij de A73 door elkaar heen liepen. Uiteindelijk was het een soort trial-and-erroraanpak geworden. Toen ik daar kwam als regisseur, was het voor mij van belang om zo snel mogelijk de scope, de inhoud van het werk, te bevriezen en rust op de werkvloer te creëren, zodat niet iedere keer weer discussies oppopten over de manier waarop het systeem al dan niet zou moeten functioneren. Wat voor een buitenstaander een ogenschijnlijk kleine wijziging is, kan voor software enorme consequenties hebben.

Als er iets vervelend is tijdens ICT-ontwikkeling, dan is het wel om gedurende de rit met wijzigingen te komen.

De **voorzitter**: Waar liep die discussie over nieuwe eisen, andere eisen? Gebeurde dat hier in Den Haag, op het departement, in de Kamer ...

De heer **Ruijter**: Nee, vooral op de werkvloer. Het gaat dan om heel triviale dingen. Wat krijgt een operator op zijn scherm te zien? Het zijn dingen waarvan wij ons misschien zouden afvragen: hoe kunnen ze zich daar druk over maken? Maar dat gebeurde daar. Als tegelijkertijd de geldstroom stopt en de aannemer niet betaald krijgt, doet dat er ook geen goed aan. Dat is de situatie die ik aantrof.

De **voorzitter**: Wie hield er toezicht op dat er van die rare extra eisen of kleinigheden steeds bij konden komen? Dan moest het hele plan weer worden omgegooid.

De heer **Ruijter**: Dat zijn toch de projectleiders aan beide kanten. Nogmaals, deze situatie is niet van de ene op de andere dag ontstaan. Zo'n situatie ontstaat geleidelijk. Een van de eerste maatregelen die ik heb getroffen, was aan beide kanten een andere projectmanager op het project te zetten. Dat deed ik niet omdat de projectmanagers die er zaten incapabel waren. Nogmaals, de situatie was geleidelijk aan ontstaan. De projectleiders waren niet meer in staat om zichzelf aan de haren uit het moeras omhoog te trekken en het project een andere draai te geven. Daarvoor waren zij te veel behept met het verleden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Paste dat binnen de contractvorm? Aan het begin van het gesprek zei u dat er gekozen was voor een Design & Construct-contract. Dan liggen er eigenlijk meer bevoegdheden bij de opdrachtnemer. Als je bekijkt wat er allemaal gebeurt, als je bekijkt welke zijwegen allemaal worden ingeslagen, past de contractvorm dan nog bij wat er gebeurde? Of kun je met terugwerkende kracht zeggen dat de gekozen contractvorm achteraf gezien niet zo slim was?

De heer **Ruijter**: Achteraf gezien denk ik dat dat waar is, zeker omdat beide partijen heel weinig ervaring hadden met deze manier van samenwerking. In de periode dat ik er als regisseur zat, hebben wij niet meer conform een dergelijke contractvorm

gewerkt. Ook vanuit de notie dat beide partijen inzagen dat het zo niet verder ging, waren uiteindelijk alle activiteiten erop gericht om de krachten te bundelen om de tunnel zo beheerst en zo snel mogelijk open te krijgen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij zijn ook erg geïnteresseerd in de relaties tussen opdrachtgever en de opdrachtnemer. Klopt de waarneming dat in dit geval VolkerWessels Stevin de scopeveranderingen, de uitbreidingen zomaar heeft geaccepteerd? Zei het bedrijf tegen de overheid, tegen Rijkswaterstaat: oké, dat doen wij dan wel?

De heer **Ruijter**: Met die scopewijzigingen doelt u wellicht op het drukluchtschuim, de watermist en dat soort dingen. Die zijn gewoon geaccepteerd, ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat heeft de opdrachtgever ervan geleerd? Wat gebeurt er als hij te maken krijgt met een aannemer die zegt te doen wat je wilt, maar die het achteraf niet blijkt te kunnen, die het achteraf niet goed of half heeft gedaan? Wat is ervan geleerd in het projectmanagement bij Rijkswaterstaat?

De heer **Ruijter**: Veel van die problemen die lijken op ICT-problemen, vinden hun oorsprong in het projectmanagement. Een van de belangrijkste lessen die wij hieruit hebben geleerd, is dat je vooraf de tijd moet nemen en elkaar diep in de ogen moet kijken. Hebben wij elkaar nu echt begrepen over wat de bedoeling is? Dat is ook de reden waarom wij bij tunnelprojecten vóór de contractering een fase inlassen waarin wij tot in detail ingaan op de specificaties. Ondanks het feit dat wij het allemaal hebben gestandaardiseerd, doorlopen wij de eerste stap samen, zodat beide partijen ervan overtuigd zijn dat de opdrachtnemer op basis daarvan het ontwerp tot een goed einde kan brengen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nu zeggen anderen: de overheid is eigenlijk de enige opdrachtgever voor tunnels in Nederland. Als je tunnelbouwer bent, kun je dus niet anders dan naar het pijpen van Rijkswaterstaat dansen. Hebben de mensen die dat zeggen gelijk?

De heer **Ruijter**: Ik denk dat dat wat erg makkelijk is geredeneerd. Bovendien zijn wij niet de enige opdrachtgever voor tunnelprojecten. Wij zijn een grote opdrachtgever -- dat geef ik toe -- maar wij hebben het ook over de grootste aannemersbedrijven van Nederland. En die zijn ook wel wat gewend. Zo makkelijk als u het stelt, zie ik het niet.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik stel dat niet zelf. Het is wat wij horen. Wie geven nog meer opdracht voor tunnels in Nederland?

De heer **Ruijter**: ProRail, gemeentes, provincies.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het is volgens u dus niet zo dat tunnelbouwers in Nederland volstrekt afhankelijk zijn van Rijkswaterstaat. Er kunnen ook andere opdrachtgevers zijn. Die kunnen dus wat terugzeggen en dan luistert u?

De heer **Ruijter**: Nou ja, naar aanleiding van de problemen die wij bij de A73 hebben gehad, en toen ik aantrad als landelijke tunnelregisseur, zijn wij als een van de eerste dingen samen met de top van het Nederlandse bouwende bedrijfsleven, dus met Bouwend Nederland, NLingenieurs en UNETO-VNI, de branche-organisatie van installateurs, aan tafel gaan zitten. In dat gesprek hebben wij tegen elkaar gezegd dat wij ons gezamenlijk verantwoordelijk voelen voor de problemen waarin wij terecht waren gekomen en voor het moeizame realiseren van dit soort projecten. Wij hebben ons ook gezamenlijk verantwoordelijk gevoeld voor het vinden van een oplossing. Op basis daarvan hebben wij een convenant gesloten tussen Rijkswaterstaat en die partijen, waarin wij naast de inhoudelijke kant van het geheel, dus de standaardisatie en dergelijke, ook afspraken hebben gemaakt over de wijze waarop wij wilden gaan samenwerken. Zo'n convergentiefase waar ik het net over had om vóór contractering elkaar diep in de ogen te kijken om te zien of wij elkaar goed begrijpen, is een fase die er op verzoek van de markt in is gekomen. Allebei de kanten proberen er nu de vruchten van te plukken. Ik heb echt het gevoel dat ook de grote aannemersbedrijven zich niet echt gelukkig voelden met de negatieve berichtgeving over alle tunnelproblemen in Nederland.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe groot schat u de kans dat u of iemand anders in de nabije toekomst alsnog een keertje als tunnelregisseur bij zoiets moet komen opdraven om uw werk te doen? Of zijn de gemaakte afspraken zo goed ...

De heer **Ruijter**: Ik hoop natuurlijk niet dat ik nog eens moet komen opdraven, maar projecten die niet goed lopen -- ik wil het absoluut niet bagatelliseren -- zullen ook in de toekomst kunnen voorkomen. Maar als het gaat om tunnels, hoop ik toch echt dat wij van het verleden hebben kunnen leren en dat wij nu gezamenlijk de goede kant op aan het gaan zijn. Maar het gaat zeker niet vanzelf. Ik sprak van een 180 graden andere werkwijze. Dat vraagt wat van de cultuur binnen Rijkswaterstaat, maar zeker ook bij de bedrijven. Die moeten op een andere manier hun bedrijfsprocessen inrichten. Wij zien dat het de goede kant op gaat, maar wij zijn er nog niet.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat roept twijfels op over wat er geleerd is. Ik hoop ook op een mooie toekomst. Dat doet iedereen. U hoopt op een mooie tunneltoekomst. Hoe groot is de kans dat u of een collega van u opnieuw als regisseur moet worden ingeschakeld?

De heer **Ruijter**: Bij mij is het glas eerder half vol dan half leeg. In mijn huidige functie van programmadirecteur Schiphol-Amsterdam-Almere heb ik te maken met de Gaasperdammertunnel, waarvoor wij op dit moment in een aanbestedingstraject zitten. Ik voel mij aan mijn stand verplicht om die tunnel tot een goed einde te brengen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Mag ik het zo begrijpen dat de twee belangrijkste aspecten zijn dat je vooraf met elkaar betere afspraken maakt in het kader van het projectmanagement, en dat er eenduidige regels voor tunnels in Nederland zijn gemaakt. Het is niet meer zo dat voor de ene tunnel de ene afspraak wordt gemaakt en voor de andere de andere. Zijn er nog andere dingen die met het oog op de toekomst zo belangrijk zijn dat u ze ons wil meegeven?

De heer **Ruijter**: U noemde de twee belangrijkste punten. Enerzijds is er die aangepaste wetgeving, anderzijds is er de vergaande standaardisatie van de functionaliteit: uitgaan van de functionaliteit en vervolgens overgaan naar het

bouwproces. Een derde punt zijn de afspraken in het kader van de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dat hoeft niet alleen te gelden voor ICT in tunnelprojecten, maar ook voor ICT in andere infraprojecten. Immers, ook in bruggen zit ICT. In steeds meer infrastructuur zit ICT. Daar moet je expliciet bij stilstaan. Dat zijn wat mij betreft de belangrijkste lessen.

De **voorzitter**: Ik wil het even samenvatten. Voor politieke besluiten kunnen wij u natuurlijk niet aanspreken. Is alles wat u de afgelopen drie kwartier hebt gezegd, één grote, lange, een tikje prijzige les geweest om dit soort dingen beter te doen?

De heer **Ruijter**: Nou, dat is wel erg ...

De **voorzitter**: ... als wij het over die A73 hebben en specifiek dit onderdeel ervan.

De heer **Ruijter**: Uiteindelijk is die A73 opengegaan en zijn het prima functionerende tunnels. Het beeld dat de tunnels na de definitieve openstelling nog heel vaak door stroringen dicht zijn geweest, wil ik hier wegnemen.

De **voorzitter**: Dat was mijn vraag niet. Ik kijk terug op het hele proces, met name op het onderdeel van de ICT-vertraging. Is het dan één grote lange les om een aantal dingen beter te doen?

De heer **Ruijter**: Ja, zo zou je het kunnen zien.

De **voorzitter**: Uit ons onderzoek is gebleken dat het een stuk goedkoper was geweest als de tunnels wat later open waren gegaan en het in één keer goed geweest was. Dat was goedkoper geweest dan het openzetten van één strook en vervolgens de boel aanpassen. Dat blijft toch een feit?

De heer **Ruijter**: Ik heb dat sommetje niet zo gemaakt.

De **voorzitter**: Het blijkt uit ons onderzoek.

De heer **Ruijter**: De overweging om de tunnel tijdelijk open te stellen is voor mijn tijd gemaakt. Ik heb daarnet gezegd dat daar meer elementen een rol bij spelen dan alleen techniek.

De **voorzitter**: Zeker, waaronder politieke druk. En dat gaan wij met anderen bespreken.

De heer **Van Meenen** (D66): Er is door de veiligheidsbeambte tot twee keer toe geadviseerd om de tunnel niet tijdelijk open te stellen. Dat is u waarschijnlijk bekend.

De heer **Ruijter**: Daar heb ik van gehoord.

De heer **Van Meenen** (D66): In die tijd ook?

De heer **Ruijter**: Nee, in die tijd was ik niet betrokken bij het project.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat klopt. Neem mij niet kwalijk.

De heer **Ruijter**: Bij het advies dat de veiligheidsbeambte heeft gegeven bij de uiteindelijke openstelling in december 2009 was ik wél betrokken.

De heer **Van Meenen** (D66): En dat was positief.

De heer **Ruijter**: Anders zou de tunnel niet opengegaan zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): Bij die tijdelijke openstelling is het advies twee keer negatief geweest. Dat hebben wij vastgesteld. En toch is het gebeurd. Wat vindt u daarvan?

De heer **Ruijter**: Ik zeg nogmaals dat ik niet betrokken ben geweest bij de uiteindelijke besluitvorming daarover. Wat ik wel weet, is dat er een aantal verkeerskundige maatregelen is genomen om de kans op ongevallen en de kans op een onveilige situatie aanzienlijk binnen de perken te houden. Hoe dat uiteindelijk is meegewogen bij de besluitvorming om de tunnel tijdelijk open te stellen, weet ik niet.

De **voorzitter**: De vraag van de heer Van Meenen was heel simpel. Er werd geadviseerd om het niet te doen en er werd gekozen om het wel te doen. Wat vindt u daarvan?

De heer **Ruijter**: Daar heb ik geen mening over.

De **voorzitter**: Hoezo niet?

De heer **Van Meenen** (D66): Dan vraag ik het op een andere manier. Het kan nog steeds elke dag gebeuren. Of niet?

De heer **Ruijter**: De uiteindelijke besluitvorming voor de openstelling van een tunnel ligt niet bij de veiligheidsbeambte, maar bij het bevoegd gezag. Dat is de burgemeester of B en W van de betrokken gemeente. Hij of zij zal bij het besluit het advies van de veiligheidsbeambte in belangrijke mate meewegen.

De heer **Van Meenen** (D66): Vindt u dat politieke ambtsdragers voldoende kennis hebben om de veiligheid van tunnels in te schatten?

De heer **Ruijter**: Nogmaals, ik weet dat er een aantal verkeerskundige maatregelen zijn getroffen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is mijn vraag niet.

De heer **Ruijter**: Nee, maar ik wil daar toch even op reageren. Die verkeerskundige maatregelen kunnen ertoe hebben bijgedragen dat het negatieve advies uiteindelijk positief is beoordeeld, waardoor de tunnel uiteindelijk is geopend.

De heer **Van Meenen** (D66): Door de burgemeester.

De heer **Ruijter**: Bijvoorbeeld.



De **voorzitter**: Het kan natuurlijk ook gewoon een politiek besluit zijn geweest: wij willen dat geëmmert niet en wij negeren het negatieve advies.

De heer **Ruijter**: Dat weet ik niet.

De **voorzitter**: Het zou kunnen.

De heer **Ruijter**: Dat zegt u.

De **voorzitter**: Ik vraag het aan u.

De heer **Ruijter**: Ik heb u net gezegd dat ik niet betrokken ben geweest bij dat besluit. Er zijn verkeerskundige maatregelen getroffen die er mogelijk toe hebben bijgedragen dat het besluit uiteindelijk anders is geworden dan het advies. Hoe het proces precies is gegaan, weet ik niet.

De **voorzitter**: Eerder in dit gesprek had u het over politieke druk. Dat zou hier ook gespeeld kunnen hebben.

De heer **Ruijter**: Dat weet ik niet.

De **voorzitter**: Ik dank u zeer.

Schorsing van 16.24 uur tot 17.00 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbaar gesprek van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid op 19 mei 2014 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Vastgesteld: 13 juni 2014.

Gehoord wordt:

mevrouw José Lazeroms (lid Raad van Bestuur UWV).

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**: Ik open de vergadering van de tijdelijke commissie ICT-projecten voor alweer het vijfde en laatste gesprek van vandaag, met mevrouw Lazeroms. Hartelijk welkom. Mevrouw Lazeroms, de commissie bestaat uit de heer Ulenbelt, mevrouw Fokke, mijzelf, mevrouw Bruins Slot en de heer Van Meenen. De laatste twee zullen de leiding hebben in dit gesprek, maar de rest van de commissie doet ook mee als dat zo uitkomt. Welkom vandaag.

We gaan het hebben over het ICT-traject dat schuilgaat achter de website werk.nl. Dat is een belangrijke site voor zo'n 700.000 werkloze Nederlanders en trouwens ook voor werkgevers. Mevrouw Lazeroms, u bent sinds 1 januari 2012 lid van de raad van bestuur van UWV en hebt onder andere de website werk.nl in uw portefeuille. Kunt u ons vertellen wat precies uw rol en taak is bij UWV?

Mevrouw **Lazeroms**: Ja. Nog even voor de goede orde, hoewel ik meen dat het u verteld is: ik ben licht hardhorend. Het kan dus zijn dat ik u vraag om een vraag te herhalen. Het is denk ik goed om dat even aan te geven.

De **voorzitter**: Wij zullen ons best doen om zo helder en duidelijk mogelijk te spreken.

Mevrouw **Lazeroms**: Dank u. Een belangrijk onderdeel in mijn portefeuille is ICT, niet zozeer het werkbedrijf als wel de ICT-componenten daarin. Dat is de belangrijkste reden dat ik vandaag hier zit. Daarnaast heb ik leveranciersmanagement, althans het facilitair bedrijf, in mijn portefeuille.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt meer ervaring bij de overheid. U hebt in andere functies gewerkt. Misschien kunt u daarover iets zeggen?

Mevrouw **Lazeroms**: Ja, hoor. Ik ben op 1 januari 1990 bij de overheid gaan werken. Dat is behoorlijk lang geleden. Ik had een studie gedaan die echt gericht was op de overheid: juridische bestuurswetenschappen. Ik heb bij verschillende departementen gewerkt. Ik ben begonnen bij het ministerie van Financiën, heb daarna gewerkt bij VWS en vervolgens een korte periode bij SZW. De laatste periode werkte ik bij OCW. Van daaruit ben ik overgestapt, op 1 januari 2012, naar UWV.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u in die eerdere functies ervaringen met ICT gehad?

Mevrouw **Lazeroms**: In elke functie zit tegenwoordig ervaring met ICT, ook in de functies die ik heb gehad. Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u daarover iets meer zeggen? Welke was dat?

Mevrouw **Lazeroms**: Eind jaren negentig was ik hoofd van de afdeling Coördinatie Financiële Informatievoorziening bij het ministerie van Financiën. Een belangrijk onderdeel van de portefeuille was het komen tot een functioneel ontwerp voor de financiële systemen binnen de rijksoverheid. Dat had dus een behoorlijke ICT-component. In de tijd bij OCW, in een veel recentere periode, had ik op een gegeven moment kinderopvang in portefeuille. Toen was het tot stand komen van het register voor de kinderopvang, met name de gastouderopvang, een project met een behoorlijke ICT-component.

De heer **Van Meenen** (D66): Op uw huidige rol zullen we natuurlijk in de loop van het gesprek nog terugkomen. U bent ook lid van de Manifestgroep. Kunt u uitleggen wat dat is?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik ben zelfs sinds december voorzitter van de Manifestgroep.

De heer **Van Meenen** (D66): Gefeliciteerd.

Mevrouw **Lazeroms**: De Manifestgroep is eigenlijk een club van ongeveer 15 of 16 uitvoeringsorganisaties -- twee leden zijn gefuseerd -- die uit vrije wil elkaar opzoeken, het thema "dienstverlening aan burger en bedrijf" voorstellen en daarover ervaringen uitwisselen om op die manier maximaal gebruik te maken van elkaars kennis.

De heer **Van Meenen** (D66): U bent ook lid van het bestuur -- misschien inmiddels ook al voorzitter, wie zal het zeggen; het gaat snel met u -- van ICTU, de ICT Uitvoeringsorganisatie. Wat is uw rol daarin?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik ben daarvan nog steeds geen voorzitter en heb eerlijk gezegd ook niet die ambitie. De Manifestgroep komt ongeveer één keer in de zes weken bij elkaar. ICTU komt echter maar een paar keer per jaar bijeen. Het gaat dan eigenlijk vooral om het vaststellen van de begroting en de verantwoording. Eerlijk gezegd is het niet veel meer dan dat.

De heer **Van Meenen** (D66): Op 1 januari 2012 kwam u in dienst van UWV. U hebt in het bijzonder ICT, werk.nl, in uw portefeuille.

Mevrouw **Lazeroms**: Werk.nl zit niet specifiek in mijn portefeuille. De business zit bij het WERKbedrijf. Ik ervaar het overigens wel mede als mijn verantwoordelijkheid als lid van de raad van bestuur.

De heer **Van Meenen** (D66): Goed. U had vast weleens van UWV en werk.nl gehoord voordat u bij UWV kwam werken. Wat was uw beeld?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik werd in de zomer van 2011 gevraagd om te solliciteren naar de functie van lid van de raad van bestuur, in ieder geval om mee te doen met de sollicitatieprocedure. Ik had natuurlijk wel wat gelezen in de krant. Ik wist dat UWV een bedrijf was met enerzijds een enorme taakstelling ...

De heer **Van Meenen** (D66): U bedoelt een bezuiniging.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja. En anderzijds dat dat voor een belangrijk deel gedaan moest worden met ICT. Aan de ene kant moest dat gebeuren met online dienstverlening; werk.nl is daarvan een heel mooi voorbeeld. Aan de andere kant moesten de processen in huis efficiënter worden ingericht, zeg maar het e-werken. Ik vond het werkelijk een heel mooie uitdaging om daaraan een steentje bij te dragen.

De heer **Van Meenen** (D66): U houdt wel van dingen die wat problematisch zijn. Dat las ik ergens in een interview met u. Dat was voor u een extra stimulans omdat het daar nog niet helemaal naar wens liep?

Mevrouw **Lazeroms**: Als mensen tegen mij zeggen "dit is een probleem", dan is dat voor mij een extra reden om de tanden erin te zetten, ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Is het voor u voldoende om te horen dat iets een probleem is of wilt u ook nog weten wat het probleem is?

Mevrouw **Lazeroms**: Sorry, waar wilt u heen?

De heer **Van Meenen** (D66): U zei: ik had er weleens iets over gelezen, ik had weleens gelezen dat er een probleem was. Als u dan eenmaal begint, verdiept u zich dan ook in de vraag wat het probleem is?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik heb mij vooral verdiept in de omvang van de taakstelling, wat er gerealiseerd moest worden en hoever men op dat moment stond, zodat ik kon zien op welke manier ik op dat pad verder zou gaan.

De heer **Van Meenen** (D66): Was uw beeld dat de taakstelling eigenlijk het enige probleem was?

Mevrouw **Lazeroms**: Nee, nee. Het realiseren van die taakstelling door middel van de ICT-dienstverlening is natuurlijk ook een hele uitdaging. Juist de wijze waarop.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, maar de grootste uitdaging van UWV -- ik weet niet hoe u dat ziet -- lijkt mij niet het realiseren van een taakstelling maar het realiseren van service voor die ongeveer 700.000 werkzoekenden, werkgevers et cetera. Zag u daarin ook problemen, of niet? Liep dat allemaal goed?

Mevrouw **Lazeroms**: Het is misschien goed om te formuleren dat de dienstverlening aan de burger vooropstaat. Om die reden ben ik ook naar UWV gegaan.

De heer **Van Meenen** (D66): Precies.

Mevrouw **Lazeroms**: Je wilt als uitvoeringsorganisatie het beste bieden voor de burgers. Diezelfde burgers wil je zo min mogelijk belasting laten betalen. Het op een goede en evenwichtige manier tot stand brengen van een combinatie van die twee vind ik echt een enorme uitdaging.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is fijn, maar het is niet het antwoord op mijn vraag. Mijn vraag was als volgt. U had zich van tevoren georiënteerd op het probleem bij UWV. U hebt tot nu toe gezegd: dat probleem zat vooral in de taakstelling, in de bezuinigingsopdracht. Zag u toen u daarnaartoe ging ook een probleem in het functioneren van werk.nl? Daarover las je als burger, wat ik ook maar gewoon ben, de meeste dingen.

Mevrouw **Lazeroms**: Toen ik bij UWV kwam werken, waren er regelmatig verstoringen. De eerste verstoring waarmee ik te maken had, had meer te maken met UWV.nl dan met werk.nl. Die dingen worden weleens door elkaar gehaald. Er waren in elk geval behoorlijk wat verstoringen. Die verstoringen zijn er omdat we de dienstverlening door willen laten gaan en tegelijkertijd de boel aan het verbouwen zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja. Daar komen we zo nog op. Ik wilde even vaststellen dat u met meerdere problemen te maken had.

Mevrouw **Lazeroms**: Ik ben meerdere uitdagingen tegengekomen, als u dat zo wilt formuleren.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is inderdaad zo'n beetje het eerste woord van mijn volgende vraag. Een van die uitdagingen is het idee dat werk.nl in 2015 optimaal zal functioneren, want dat is op dit moment nog niet het geval. Ziet u het ook als een uitdaging, voor uzelf, om dat te realiseren?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik zou het iets preciezer willen formuleren. Wij hebben volgens mij met de Kamer en met de minister afgesproken dat in 2015 de basisdienstverlening van werk.nl op orde is. Dat is iets anders dan een optimale site.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat is het verschil?

Mevrouw **Lazeroms**: "Basisdienstverlening" betekent dat de website werkt, het goed doet, stabiel is. Onder "optimaal" versta ik dat alle technische snuffjes ook nog verwerkt zijn. Ook na 2015 hebben wij echt nog wel wat dingen te doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is mooi, op zich. Ik kom tot een slotvraagje in dit blokje. ICT is een belangrijk onderdeel van uw bedrijf. U hebt kennis kunnen nemen van de ICT-kennis binnen UWV. Hoe schat u die in? Wat is uw oordeel daarover?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik vind dat er binnen UWV behoorlijk wat ICT-kennis aanwezig is. Als ik om mij heen kijk, dan zie ik kundige mensen. Wij hebben echter ook niet alle kennis in huis. Dat zou ik ook niet willen. Er hangt namelijk een prijskaartje aan het in huis hebben van alle kennis. Dat zou ik de belastingbetaler niet willen aandoen. Ja, wij hebben veel kennis in huis. Misschien kan ik het illustreren met het aantal externen dat hier volgens mij ook al een aantal keren aan bod is geweest. Bij het ICT-bedrijf werken zo'n 900 mensen; 130 daarvan zijn externen. U kunt zeggen dat dat veel te veel is, maar de verhoudingen zijn anders dan in het verleden. Bij het

inhuren van externen hebben wij ook het beleid om dat met co-sourcing te doen, om te kijken of we kennis kunnen delen.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u even uitleggen wat co-sourcing is? Dat hoeft niet zozeer voor de commissie want die weet dat natuurlijk meteen, maar voor de argeloze burger die aan de buis gekluisterd zit.

Mevrouw **Lazeroms**: Met co-sourcing bedoel ik dat je samenwerkt om bepaalde dingen te ontwikkelen. Op die manier zorg je ervoor dat jouw mensen die kennis ook krijgen, voor zover zij die nog niet in huis hebben. Dat is een win-winsituatie.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mevrouw Lazeroms, u haalde zonet al de verhouding met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan. Hoe werkt de sturing en verantwoording vanuit UWV naar het ministerie van SZW toe als het gaat om ICT-projecten?

Mevrouw **Lazeroms**: Sowieso staan we in elk bestuurlijk overleg stil bij het project redesign, als ik het daar even over heb. Ook op alle reguliere agenda's zijn het agendapunten die gewoon steeds terugkomen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wanneer vinden die overleggen plaats, met welke frequentie?

Mevrouw **Lazeroms**: De bestuurlijke overleggen, de overleggen van de leden van de raad van bestuur met het departement, vinden zo'n beetje elke zes weken tot twee maanden plaats. Daarnaast is er natuurlijk ook nog heel veel ambtelijk contact.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Op welke niveaus vindt dat ambtelijk contact plaats?

Mevrouw **Lazeroms**: Op dat van de directeur.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Niet daaronder?



Mevrouw **Lazeroms**: Ook daaronder. We hebben geen verbod om met elkaar te praten. Ook daaronder vinden gewoon contacten plaats, ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het vindt dus voornamelijk plaats in reguliere overleggen. Komt het ook weleens voor, als er bijvoorbeeld een incident is met redesign of als een knelpunt optreedt, dat incidenteel contact wordt opgenomen met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid?

Mevrouw **Lazeroms**: Op het moment dat er een knelpunt is en wij denken "dit is iets wat degene die politiek verantwoordelijk is moet weten" nemen wij natuurlijk contact op met het departement.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat is de ene kant van de weg. Is er andersom ook een directe sturing vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op dit programma?

Mevrouw **Lazeroms**: Dit wordt in ongeveer elk overleg geagendeerd en vrij uitgebreid besproken. Het is misschien wel goed om het volgende aan te geven. We hebben het eigenaarsoverleg en het beleidsoverleg en we hadden eerst het financieel aansturingsoverleg, gewoon om de rollen goed te scheiden. Ik zat samen met het departement in het financieel aansturingsoverleg. Ik heb toen aangegeven dat het ook wel goed is om juist op een aantal bedrijfsvoeringonderwerpen met elkaar breder het gesprek aan te gaan, bijvoorbeeld op het gebied van huisvesting en ICT, maar dan meer de diepte in. Dat hebben we sinds de tweede helft van 2013 ingericht.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wie is uw gesprekspartner bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid?

Mevrouw **Lazeroms**: In dit geval is dat de plaatsvervangend sg.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Komt het ook weleens voor dat u aan tafel zit bij de minister om de voortgang te bespreken?

Mevrouw **Lazeroms**: Er zijn ook bestuurlijke overleggen met de bewindspersonen, ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Die vinden één keer, twee keer per jaar plaats?

Mevrouw **Lazeroms**: Vier keer volgens mij.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Vier keer per jaar. Dan hebt u het over verschillende onderwerpen. Gaat dat tot in de dirty details? Nee, dat is de verkeerde term. Als ik dat in het Nederlands vertaal ... Welke aspecten worden er precies besproken? Gaat het over de voortgang, de inhoud? Kunt u daarover iets meer zeggen?

Mevrouw **Lazeroms**: Het hangt natuurlijk ook af van de vraag van het departement. Ik heb een keer een presentatie mogen geven voor de minister en later nog voor de vaste commissie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid over de releasekalender van UWV en over de wijze waarop de verschillende projecten naast elkaar ruimte krijgen in het realisatieproces. Dat is behoorlijk gedetailleerd. Op andere momenten gebeurt het meer op hoofdlijnen. Het hangt natuurlijk wel een beetje af van waar het project op dat moment verkeert.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ging deze wijze van informeren in het verleden anders?

Mevrouw **Lazeroms**: Niet in mijn tijd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kent u het rapport van de commissie-Kist?

Mevrouw **Lazeroms**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De Commissie Interne Sturing UWV, zoals die commissie officieel heet, concludeerde dat de verhouding tussen UWV en SZW door een veelheid van overlegrelaties werd gekenmerkt, waarbij gaandeweg een helder beeld van de onderscheiden rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden uit het

zicht was geraakt. Kunt u vanuit uw huidige positie zeggen wat daarin inmiddels verbeterd is?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik zie dat er nu een helder onderscheid is in het beleidsoverleg, dat gevoerd wordt door Fred Paling, het eigenaarsoverleg, dat gevoerd wordt door Bruno Bruins, en het bedrijfsvoerings-, financieel en ICT-overleg (BFI), dat door mij gevoerd wordt. We maken steeds helder een onderscheid tussen de beleidsverantwoordelijkheid en de eigenaarsrol, de opdrachtgever. Dat zijn dingen die goed zijn om uit elkaar te halen. Het belang van SZW als beleidsmaker hoeft niet altijd hand in hand te gaan met het belang van SZW in de rol van eigenaar. Het is goed om dat op twee tafels goed aan de orde te laten komen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Nog even voor mijn duidelijkheid. Het eigenaarsoverleg vindt plaats met de voorzitter van UWV, de heer Bruins. U doet het financiële overleg. Betekent dit dat het eigendom en de financiën uit elkaar zijn gehaald in de overleggen?

Mevrouw **Lazeroms**: Nee, want de conclusies van mijn overleg komen altijd terug in het eigenaarsoverleg.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Uw overleg is een soort voorportaal?

Mevrouw **Lazeroms**: Voor de details, zou je kunnen zeggen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Financiën zijn details.

Mevrouw **Lazeroms**: Nou nee, dat wordt op basis van het verslag beslist. Je hebt het voorbereid zodat het in detail besproken wordt, maar uiteindelijk bepaalt de eigenaar -- dat kan soms ook behoorlijk in detail zijn -- wat in het eigenaarsoverleg aan de orde komt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus financiën is een integraal onderdeel van het eigenaarsoverleg?

De heer **Van Meenen** (D66): Wat is een eigenaar eigenlijk bij u?

Mevrouw **Lazeroms**: Een eigenaar is iemand die zich verantwoordelijk voelt voor de uitvoeringsorganisatie, in dit geval UWV, vooral vanuit continuïteitsoogpunt.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt "voelt". Is dat bewust?

Mevrouw **Lazeroms**: Nee.

De heer **Van Meenen** (D66): Is hij ook verantwoordelijk?

Mevrouw **Lazeroms**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké. Wie is nu de eigenaar van werk.nl?

Mevrouw **Lazeroms**: De eigenaar van werk.nl? Dat is de directeur WERKbedrijf, samen met de CIO en de projectdirecteur redesign. Die vormen met z'n drieën de directe aansturing van werk.nl.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké. Wij hadden vanochtend de heer Claus op bezoek. U hebt er wellicht iets over vernomen. Hij was van 2003 tot 2011 werkzaam voor werk.nl en hij heeft een paar gevoelens en ervaringen met ons gedeeld. Een van die ervaringen was dat er in zijn tijd -- dat was voor uw komst -- helemaal geen heldere structuur was, dat onhelder was wie verantwoordelijk was voor welk onderdeel. Dat zal nu ongetwijfeld beter zijn. Ik stelde u de vraag wie de eigenaar van werk.nl is. Als ik het goed begrijp, zijn er drie eigenaren.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja, omdat enerzijds de functionele kant, de doorontwikkeling van werk.nl, een belangrijk onderdeel vormt en anderzijds de ICT-infrastructuur, de stabiliteit. Je wilt dat die twee samen tot een goede uitkomst komen. Komen zij er met z'n tweeën of met z'n drieën niet uit, dan is er escalatie naar de raad van bestuur.

De heer **Van Meenen** (D66): En dan bent u het?

Mevrouw **Lazeroms**: Dan zijn wij het, ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja, ook ik.

De **voorzitter**: Mag ik hier even over doorvragen? U zei net letterlijk over werk.nl: ik ervaar het wel als mede mijn verantwoordelijkheid als lid van de raad van bestuur. Dat heb ik toch goed gehoord?

Mevrouw **Lazeroms**: Ja.

De **voorzitter**: Dus er is een eigenaar en in laatste instantie bent u dat als lid van de raad van bestuur?

Mevrouw **Lazeroms**: Uiteindelijk wel.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik zie u aarzelen. U hebt wel een eigenaarsoverleg, maar het is best een lastige vraag wie ergens eigenaar van is. Maar goed, u hoeft er geen antwoord op te geven.

Mevrouw **Lazeroms**: Wij hadden het net over de eigenaar van werk.nl. De andere vraag over de eigenaarsrol ging over UWV.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, maar voor de burger, voor de gebruiker gaat het om werk.nl. Dat werkt of dat werkt niet. Als het niet werkt, moet iemand daarop aangesproken worden. Maar die iemand is er niet en dan moeten wij eerst kijken ...

Mevrouw **Lazeroms**: Dan mag u mij aanspreken.

De heer **Van Meenen** (D66): Dan mag ik u aanspreken?

Mevrouw **Lazeroms**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat ga ik niet doen. Dat is de ene kant van het verhaal, het eigenaarschap.

De andere kant die de heer Claus met ons besprak, was dat het volgende gebeurde als er een probleem was. Dan was het in het verleden, voor uw komst, een probleem dat vaak ineens in een krantenkop verscheen. Dan ontstond er onrust binnen het bestuur, en dat vertaalde zich dan door een aantal lagen heen naar de opdracht voor iemand binnen de organisatie om dat op te lossen. Hoe is dat nu?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik heb bij UWV wat dat betreft een behoorlijk gestroomlijnde organisatie aangetroffen. Dat komt ook door de lessen die zijn geleerd uit het verleden. Wij hebben natuurlijk ook een aantal projecten gehad die minder goed zijn verlopen. In uw commissie is daar ook aandacht aan besteed. Dat betekent ook dat er een behoorlijk "ingemanaged" portfolioproces is. Wij hebben een portfolio bureau. Wij stellen met elkaar jaarlijks een agenda vast: hoeveel projecten doen wij dan? Vervolgens lopen wij die projecten elke maand door op afwijkingen. Elke maand komen sowieso de projecten langs. Redesign, de voortgang daarvan, staat sowieso elke maand op de agenda. Dus niet alleen wanneer er problemen zijn, maar elke maand, ook zonder problemen, staat redesign op de agenda van de raad van bestuur.

De heer **Van Meenen** (D66): Redesign is toch het herontwerp van uw organisatie, om het zo maar eventjes te noemen?

Mevrouw **Lazeroms**: Werk.nl is niet echt een project dat je officieel als project definieert. Dat geldt wel voor redesign. Redesign is gestart in 2011 als antwoord op de bezuinigingstaakstelling. Hoe zorgen we ervoor dat het WERKbedrijf qua budget wordt gehalveerd en hoe houden we de dienstverlening, die heel belangrijk is voor de burgers, goed overeind? Dat is toch echt het uitgangspunt. Uiteindelijk is als antwoord daarop gekomen de online dienstverlening die wij met werk.nl bewerkstelligen, waardoor wij uiteindelijk met 1.500 mensen minder bij het WERKbedrijf kunnen werken.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt : hoe houden we de dienstverlening overeind? Dat suggereert dat die goed is en op dat peil zou moeten blijven. Mijn indruk, ook uit berichten van de minister hier in de Kamer, is dat daar juist nog die slag gemaakt moet worden. De dienstverlening moet nog beter en tegelijkertijd hebt u een bezuinigingsopdracht. Dat is eigenlijk de opdracht waar u voor staat.

Mevrouw **Lazeroms**: Ik gaf eerder aan dat wij werken aan werk.nl en tegelijkertijd de dienstverlening proberen te blijven doen. Met "proberen" bedoel ik echt hard werken. Met het departement is een basisdienstverlening voor eind 2015 afgesproken. Eerlijk gezegd, als ik kijk waar wij nu staan, dan is die verder dan wij eerder hadden verwacht. Dat wil niet zeggen dat ik dus tevreden ben, want dat is iets anders.

De heer **Van Meenen** (D66): Het hangt natuurlijk ook een beetje af van wat de verwachting was.

Mevrouw **Lazeroms**: Dat heeft daarmee te maken. Het WERKbedrijf zou qua budget worden gehalveerd. Dat was het uitgangspunt. Dat betekent niet dat je met de helft van het geld minder precies dezelfde dienstverlening kunt blijven verlenen. Dan moet je echt kijken naar andere middelen. Het antwoord daarop was: online dienstverlening. Overigens zouden we ook zonder de taakstelling zijn overgestapt op online dienstverlening, want die biedt ook kansen. Wat zie je ook in deze tijden van crisis? De uitkeringen worden nu in 98% van de gevallen gewoon binnen vier weken verstrekt. Dat was een aantal jaren geleden echt anders. Dat hebben wij kunnen realiseren middels digitalisering van de processen. In 2011 maakten ongeveer 1,5 miljoen mensen gebruik van de website werk.nl. Inmiddels zitten wij op meer dan 4 miljoen mensen. Dat is een behoorlijke toename. Dat is niet een verandering die zomaar geleidelijk tussendoor wordt gerealiseerd. Er zijn verstoringen en die zullen er ook altijd blijven, zelfs als de website helemaal op orde is, want elke verandering die je doorvoert brengt een risico met zich mee. Als er een verstoring is -- afgelopen weekend was er een; dat hebben ze speciaal voor mij gedaan -- dan zorgen we er steeds voor dat mensen daarvan niet de dupe worden. Ook nu hebben wij gezegd: dit is regulier onderhoud; als u toevallig vandaag of morgen in het weekend uw taken had willen bijwerken, krijgt u daarvoor twee dagen extra de tijd, zodat u er in ieder

geval geen last of hinder van ondervindt dat wij nu onderhoud uitvoeren. De dienstverlening aan de burger blijft enorm belangrijk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welke extra kosten zijn daarmee gemoeid? U moet natuurlijk mensen inhuren in het weekend om bereikbaar te zijn. Ik neem aan dat u die mensen niet vier weken per maand daar hebt zitten.

Mevrouw **Lazeroms**: Als wij in het weekend onderhoud plegen, dan zijn daar kosten mee gemoeid. Ja, dat klopt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waar moet ik aan denken?

Mevrouw **Lazeroms**: Dat weet ik echt niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is wel een opvallend antwoord. Dat hebben wij vaker gehoord als het over UWV gaat en als werd gevraagd wat het kost. Wij hadden dat vanmorgen ook nog aan de orde. Er zijn natuurlijk voor uw tijd allerlei overeenkomsten gesloten. Er zijn in 2010 vernieuwde overeenkomsten gesloten met onder andere IBM en Logica. Hoe ziet u hun rol bij deze hele operatie en ook in het verleden? Is daar iets in veranderd sinds uw komst?

Mevrouw **Lazeroms**: Ja, er is iets wel iets in veranderd. Het verleden is voor mij moeilijk te beschrijven, want ik heb dat niet zelf kunnen meemaken. Ik kan beschrijven wat ik heb gezien vanaf januari 2012. In het begin zie je toch dat iedereen bezig is met zijn proces. Ook softwareleveranciers maken hun ding en dat wordt dan aan ons overhandigd: we hebben dit voor u gemaakt. Dan blijkt toch in de praktijk dat datgene wat je krijgt niet altijd datgene is wat je hebt gevraagd. Daarna hebben wij in het project WISE veel meer als UWV gezamenlijk met onze partijen samengewerkt aan de ontwikkeling, zodat je niet op het moment dat iets opgeleverd wordt tot de conclusie komt "ja, maar dit was het net niet", maar veel meer erbij betrokken bent en als team, als partners opereert. Het project WISE heeft ons wel de nodige vooruitgang geboden. In de stukken wordt ook gesproken over het opwaarderen van het platform van Oracle, van 10g naar 11g. Het ging om het opwaarderen van de software en van de infrastructuur waarop het is gebouwd. Het



voornemen was om dit te doen op een AIX-platform. Dat heette het project Schip; het zal u bekend in de oren klinken. Dat bleek gewoon niet goed te gaan.

De heer **Van Meenen** (D66): Bleek dat al tijdens uw periode?

Mevrouw **Lazeroms**: De beslissing om dit te doen is genomen voor mijn periode. Dat was eind 2011. In mijn periode zat de ontwikkeling van dat project. Het bleek toch dat het niet liep zoals de verwachting was. Dat merkten wij ook in de maandelijkse rapportages, die wij sowieso kregen. Toen hebben wij gezegd: dit klinkt wel aardig, maar zo blijven we dus niet aan de gang. We vragen samen met de CIO aan een partij of het niet beter zou zijn om dit te ontwikkelen op het Linux-platform in plaats van het AIX-platform, ook omdat werk.nl op dit moment op een Linux-platform draait. Het is technisch, maar ik kan het niet anders uitleggen.

De heer **Van Meenen** (D66): Gaat u nog heel even door.

Mevrouw **Lazeroms**: De eerste keuze voor AIX is overigens niet zomaar een keuze geweest van de raad van bestuur. Die is ook voorgelegd aan externe deskundigen. Zeker bij cruciale beslissingen proberen wij dat steeds te doen. We vertrouwen niet alleen op onze eigen deskundigheid, maar vragen het ook aan de markt. Gartner heeft daarover een rapport uitgebracht en gezegd dat AIX in combinatie met 11g op zich een goede oplossing is. Toch bleek in 2012 dat dit niet werkte. Wij hebben toen besloten om te bekijken of het wel met Linux gaat werken. Het bedrijf Schuberg Philis heeft dit voor ons gedaan. Het heeft een soort prototype gemaakt -- dat heet het PoC, maar dat is een nogal technische term -- om te bekijken of dat wel zou werken. Dat bleek heel goed te gaan, maar ook daarbij zijn wij niet over één nacht ijs gegaan. Wij hebben opnieuw aan Gartner gevraagd: u hebt eerder dit geadviseerd en nu komt er dit uit, wat vindt u daar eigenlijk van? Inmiddels bleek dat meer gangbaar te zijn en heeft ook Gartner gezegd: AIX zou moeten kunnen werken, maar Linux gaat veel gemakkelijker. Op dat moment zijn we met Linux in combinatie met 11g aan de slag gegaan. Wij hebben er ook voor gekozen, een beetje lerende van WISE, om samen te werken met IBM als system integrator, Oracle en CGI -- in totaal dus vier partijen -- om dit voor elkaar te krijgen.

De heer **Van Meenen** (D66): Mooi. Ik heb u in dat verhaal -- dat is onder uw regime gebeurd -- eigenlijk niet IBM en Logica horen noemen.

Mevrouw **Lazeroms**: Ik heb ze wel genoemd.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt ze wel genoemd? Misschien helemaal aan het begin.

Mevrouw **Lazeroms**: Nee, aan het eind.

De heer **Van Meenen** (D66): Aan het eind? Excuus.

Mijn vraag is in hoeverre de dingen die nu gebeuren, lessen zijn die geleerd zijn uit het verleden. Ik ben zelf bestuurder geweest en u bent dat ook. Als je ergens begint, dan wil je weten waar je aan begint en wat er mis is gegaan. Een aantal van de dingen die u noemt, zijn in het verleden niet goed gegaan. Deelt u die opvatting?

Mevrouw **Lazeroms**: Wat ik vooral meeneem vanuit het verleden is dat je projecten kleinschalig aanpakt: ga niet heel grote projecten aanpakken, maar knip ze in kleine stukjes zodat er veel meer mogelijkheden zijn om bij te sturen. Vandaar ook die maandelijkse rapportages. Wij hebben ook geleerd: denk als UWV niet meteen dat je dingen zelf moet bouwen, maar ga eerst kijken of je sowieso iets in huis hebt wat herbruikbaar is. Als dat niet het geval is, kijk dan of iets standaard in de markt te koop is. Pas als laatste oplossing, als dat allemaal er niet is, ga je dingen zelf bouwen, maar wel gecontroleerd. Dat zijn heel belangrijke lessen die wij uit het verleden hebben geleerd.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat doet u nu allemaal, neem ik aan.

Mevrouw **Lazeroms**: Mmm.

De heer **Van Meenen** (D66): Een van de dingen die wij ook geconstateerd hebben, is dat er eigenlijk nauwelijks sprake was van contractvorming. Er was een groot mantelcontract, maar de heer Claus heeft vanmorgen gezegd dat als hij een vraag had -- ik weet niet meer of dat aan IBM of Logica was -- hij zich wel drie keer

bedacht, want zodra hij een vraag stelde, begon er weer een rekening te lopen. Dat is één.

Twee. Wij hebben eigenlijk heel weinig opdrachten op schrift kunnen vinden uit het verleden. Hoe is dat nu? Hebt u daarvan geleerd? Is op dit moment alles wat u doet schriftelijk onderbouwd?

Mevrouw **Lazeroms**: Dat is nogal een uitspraak.

De heer **Van Meenen** (D66): Niet alles wat u doet, maar in de sfeer van alle opdrachten die u bijvoorbeeld zojuist beschreven hebt.

Mevrouw **Lazeroms**: Dan pak ik even de rol van system integrator. Daarvoor is echt een operation level agreement afgesproken, tussen CGI, Oracle, IBM en UWV, om te bekijken hoe we die migratie van het platform en van 10g naar 11g de komende periode gaan doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Niet te technisch, alstublieft. Even terug naar de vraag: hoe is het met de contractvorming?

Mevrouw **Lazeroms**: De contractvorming ...

De heer **Van Meenen** (D66): Als wij nu de vraag zouden stellen over de afgelopen jaren die wij ook gesteld hebben over de jaren voor uw komst, wat krijgen we dan te zien?

Mevrouw **Lazeroms**: Op dit moment nog niet heel veel anders, want hetzelfde contract loopt op dit moment nog door. Wij hebben met IBM een langdurig contract, dat in 2005 is gesloten en eind 2017 afloopt.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar blijkbaar zijn er allerlei mogelijkheden voor tussentijdse opdrachten, waarvoor dan weer opnieuw betaald moet worden. Wij hebben kennisgenomen van een situatie waarin er ...

Mevrouw **Lazeroms**: Je kunt dit ook omgekeerd uitleggen. We hebben langdurige contracten. Omdat je langdurige contracten sluit, kun je niet alles van tevoren precies dichtregelen, want je weet niet helemaal wat de toekomst biedt. Het voordeel van langdurige contracten is juist dat je kunt werken aan een partnershiprelatie. Je hebt partners en dezelfde doelen, je trekt aan dezelfde kant van het touw en je probeert met elkaar te werken. Op het moment dat je korte contracten sluit, kun je gedetailleerder zijn. Tegelijkertijd zal het voor een bedrijf veel interessanter zijn om alles uit die periode te halen wat erin zit, want men weet niet of men daarna nog bij jou werkzaam is. Het nadeel van wat globalere contracten en later afrekenen, is dat je niet helemaal weet wat je betaalt. Het voordeel is dat je niet betaalt voor datgene wat je niet krijgt. Als je het van tevoren dichtregelt, zit daar een prijskaartje aan. Er zijn dus steeds twee kanten aan zo'n verhaal.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt aan de ene kant: we doen het in kleine stapjes. Aan de andere kant zegt u: we hebben eigenlijk één groot contract, waarbinnen we allerlei ruimte hebben, en dan weet je niet precies hoeveel je betaalt. Wat is het nu? Welke van de twee?

Mevrouw **Lazeroms**: Dat zijn volgens mij twee verschillende dingen. Aan de ene kant kun je langjarige contracten sluiten met partijen. Zeker bij grote partijen die ontzettend belangrijk zijn voor je stabiliteit en je continuïteit, denk ik dat het logisch is om daar langjarige contracten mee aan te gaan. Maar dat is iets anders dan hoe je de projecten inregelt. Dat zijn echt twee verschillende werelden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het is misschien goed om nog even in te gaan op het inregelen van die projecten. In 2012 is er een gateway review uitgekomen over het redesignprogramma. Dat signaleerde een aantal kritieke punten. Kritieke punten die werden gesignaleerd door de eigen organisatie, zouden niet zomaar op de agenda of op de juiste tafel komen, wat op zichzelf een risico is. Er zou een voorzichtige cultuur zijn. Er zou ook in staan dat men toch wel rekening houdt met een soort stilzwijgende acceptatie van falen. Wat bent u met dat rapport in de hand gaan doen? Herkende u het beeld in het rapport?

Mevrouw **Lazeroms**: Volgens mij is deze week ook de heer Frijns, van de "gateway review"-methode, hier aanwezig geweest. Het is denk ik goed om aan te geven dat ook als ik zelf een gateway aanvraag, ik steeds aan de reviewers vraag om mij zo kritisch mogelijk te bejegenen. Ik heb bij wijze van spreken liever een rood bord dan een oranje bord. Ik wil namelijk precies weten waar ik aan toe ben, welke risico's er zijn en waar ik mee om moet gaan. Het is volgens mij het mooie van de gatewaymethode dat je het op die manier kunt doen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus u herkent het beeld.

Mevrouw **Lazeroms**: Nee, ik zeg dat ik wil dat het zo kritisch mogelijk is en dat het zeker niet dingen bedekt. Wat ik zelf als het meest kritische ervaren heb en ook zeer herkende in het rapport -- dat is eigenlijk een ander deel van het gatewayrapport -- is dat wij nog weleens de neiging hebben om functionele doorontwikkeling te prevaleren boven stabiliteit en continuïteit. Dat vond ik zelf de belangrijkste les.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe kan het dat de mensen die u beoordelen, zeggen dat er risico's zijn en dat de problemen niet op de juiste tafel komen -- dat is dan onder andere uw tafel, de bestuurderstafel -- en dat er het risico is van het stilzwijgend accepteren van falen, maar dat u eigenlijk met betrekking tot twee punten hebt gezegd: dat herken ik niet en daar heb ik dus ook niets mee gedaan?

Mevrouw **Lazeroms**: Daardoor is vooral de aansturing van de CIO, de directeur WERKbedrijf en de projectdirecteur van het project redesign veel hechter geworden. Er is een periode geweest dat zij elkaar echt dagelijks spraken: wat vindt er plaats, wat gebeurt er? Ik zou bijna zeggen dat het een dagelijkse monitoring was. Daar heeft dus al veel meer sturing plaatsgevonden. Daar is dus wel degelijk ook op ingegrepen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt er uiteindelijk dus wel iets mee gedaan, ondanks dat u het beeld niet herkenbaar vond.

Mevrouw **Lazeroms**: Ik zeg niet dat ik het beeld niet herkende. Ik gaf aan wat ik het belangrijkste vond uit het rapport.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U herkende het beeld dus wel.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het tweede punt uit het rapport is dat de governancestructuur van het redesignprogramma complex en ondoorzichtig was door de vele stuurgroepen die niet sturen maar klankborden, de vele verbindingen met andere afdelingen en de dubbele sturing vanuit het programma en de lijn. Eigenlijk is ondoorzichtig wie waarover gaat. Hoe bent u daarmee aan de slag gegaan?

Mevrouw **Lazeroms**: Een naar mijn mening in ieder geval belangrijke les die we getrokken hebben, is de volgende. Als je een project hebt dat vrij groot is en er steeds nieuwe issues optreden, dan heb je nog weleens de neiging om bij wijze van spreken voor elk issue een apart clubje te benoemen. Wat volgens mij belangrijk is, is om steeds terug te gaan naar het oorspronkelijke governancemodel en ervoor te zorgen dat het niet een hele kerstboom wordt, met allerlei ondoorzichtige werkgroepen. Wat we nu ook doen met het project redesign, is eigenlijk voor alle onderwerpen van het project die op dit moment goed lopen: zorgen voor een landingsbaan richting de reguliere organisatie. We wachten dus niet tot 2015, maar als het gaat over huisvesting en andere aspecten die al helemaal goed lopen, proberen we die al eerder af te ronden en terug te laten gaan naar de reguliere organisatie, zodat het project zich kan concentreren op die dingen die op dit moment de meeste aandacht vragen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kan ik het simpel zo vertalen dat u in 2012 heeft gezorgd voor een eenhoofdig leiderschap?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik heb steeds drie mensen genoemd, die overigens opereren als één.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Drie mensen die opereren als één. Interessant.

Mevrouw **Lazeroms**: Als ze er samen niet uitkomen, wordt het bij ons als raad van bestuur neergelegd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het is dus getrapd leiderschap. Als zij er niet uitkomen, gaan ze naar u toe, of naar de heer Bruins, en dan gaat er iemand aan het roer staan.

Mevrouw **Lazeroms**: Er staat altijd iemand aan het roer. De dagelijkse leiding behoort bij dat driemanschap. Daar vindt de echte sturing plaats. Op het moment dat het niet goed gaat en men er niet uitkomt, gaat het naar de raad van bestuur. Overigens wordt er gewoon elke maand gerapporteerd over de voortgang.

De **voorzitter**: Ik heb nog een vraag over dat zogeheten "gateway review"-rapport van 2012. U zei: ik wil dat ze ons zo kritisch mogelijk bejegenen. Dan zult u wel heel blij zijn geweest met dat rapport. Dat is namelijk tamelijk kritisch.

Mevrouw **Lazeroms**: Dat ben ik ook. Je hebt het meest aan kritische rapporten, want daar kun je het meest van leren.

De **voorzitter**: Zeker, maar ik bleef er even bij hangen dat u in eerste instantie leek te zeggen -- als dat een misverstand is, moeten we dat ophelderen -- dat er twee punten waren die u niet zozeer herkende, maar dat u één punt wel hebt opgepikt.

Mevrouw **Lazeroms**: Nee, voor mij was het belangrijkste punt -- daarmee zeg ik niet dat ik de andere punten niet herken -- dat in de organisatie een neiging bestaat om steeds functionele doorontwikkeling de boventoon te laten voeren, boven stabiliteit en continuïteit, die steeds in de prioritering naar achteren werden geschoven. In de gateway review stond duidelijk: zet dat nou eens voorop. Dat doen we inmiddels ook.

De **voorzitter**: Blijft nog wel staan dat er in dat rapport gewoon stond: het is complex, er wordt veel geklankbord en weinig gestuurd, er zijn veel verbindingen met andere afdelingen en er was een dubbele sturing. Dat is toch niet niks, als je dat op je bord krijgt?

Mevrouw **Lazeroms**: Dat is ook de reden waarom ik aangeef dat dat leiderschap zowel vanuit de CIO als vanuit het WERKbedrijf zo belangrijk is en dat zij opereren als één. Het is niet van het ICT-bedrijf óf van het WERKbedrijf. Nee, we gaan hier voor de UWV en we gaan hier voor dienstverlening aan de burger. Dat is de invalshoek waarvoor we gaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil het graag nog even met u hebben over het contractmanagement. U bent daar zojuist al even op ingegaan. De vraag die bij mij bleef hangen, is over welke middelen u beschikt om de ICT-leveranciers aan hun afspraken te houden. Wat zijn uw formele middelen?

Mevrouw **Lazeroms**: Formele middelen zijn uitnutting van het contract. U zult dan aangeven dat die redelijk globaal zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waarom vindt u ze globaal?

Mevrouw **Lazeroms**: Als het gaat over prestaties leveren en als er dan een verstoring is of als het niet werkt, dan is het heel moeilijk om in een keten aan te wijzen wie precies verantwoordelijk is. Dat is ook de reden waarom we nu juist als IBM, CGI, Oracle en UWV dus met deze nieuwe "system integration"-aanpak aan de gang zijn gegaan, want we willen daarvan leren. Waar we ook mee bezig zijn, maar dat staat echt nog in de kinderschoenen, is om te kijken naar functiepunten voor software die ontwikkeld wordt. Het is nu vaak uurtje-factuurkje en daar wil je eigenlijk wat meer grip op krijgen. Dan is dus de vraag of er een objectiveerbare methode is om dit boven tafel te kunnen krijgen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welke juridische instrumenten zijn er waarmee u kunt sturen?

Mevrouw **Lazeroms**: Dan gaat het om de vraag wat de ruimte van het contract is. In hoeverre is het contract dicht geregeld? Ik probeerde net aan te geven dat als je een contract helemaal dichtregelt -- waar in het verleden dus niet voor is gekozen -- je een veel duurder contract hebt. Het is dus ook een afweging van wat het belangrijkste is.



Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U geeft aan dat het een keten is en dat het moeilijk is om iemand verantwoordelijk te stellen in die keten.

Mevrouw **Lazeroms**: Ik heb het weleens geprobeerd maar dat bleek heel lastig.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u uitleggen wanneer u dat geprobeerd heeft en hoe dat verliep?

Mevrouw **Lazeroms**: Dat was eerlijk gezegd voor mijn tijd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar u weet het wel, want anders zegt u het niet.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja, ik heb het in de stukken gelezen, maar om daar nu in detail op in te gaan, dat gaat me niet lukken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zou u het dan willen duiden?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik heb gezien dat het is gebeurd. We hebben verstoringen gehad en we hebben weleens gevraagd: wat kunnen we dan doen? Het blijkt op dit moment moeilijk te realiseren om iemand echt aansprakelijk te stellen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is het moeilijk, of onmogelijk om de leveranciers aansprakelijk te stellen?

Mevrouw **Lazeroms**: Op dit moment, omdat het echt een keten is, is het heel moeilijk om vast te stellen -- of onmogelijk om vast te stellen, zo u wilt -- wie in die keten precies verantwoordelijk is voor welke verstoring. Daarmee blijkt het juridisch niet te kunnen, zo is mij door zowel onze eigen huisjuristen als door externen verteld.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik ben zelf ook jurist. Als ik het als jurist vertaal, zou je eigenlijk kunnen zeggen: u zou hen misschien wel aansprakelijk kunnen willen stellen, maar het kan niet omdat niet valt vast te stellen wie wat doet in het traject.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja, waarbij ik dan wel wil aantekenen dat het uitmaakt welk contract je aan de voorkant hebt gesloten. Je kunt natuurlijk alles dichtregelen, zodat het wel kan, maar dan sluit je wel een veel duurder contract af.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Daar zegt u iets interessants, namelijk: wat voor contract er is afgesloten. We hadden hier vanochtend de heer Claus. Hij zei ook dat het lastig was om de leveranciers ergens op aan te spreken, omdat er geen resultaatverplichting in het contract was opgenomen, maar alleen een inspanningsverplichting. Is dat nog steeds zo?

Mevrouw **Lazeroms**: Dan kom ik toch terug op waar we nu mee bezig zijn, samen met IBM.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar is het een resultaatsverplichting of een inspanningsverplichting?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik pak er even een voorbeeld bij, want dat is volgens mij de beste manier om het te illustreren. We hebben nu met IBM, CGI, Oracle en UWV over zeg maar het opwaarderen van het platform naar een andere softwarestack, afgesproken dat vanaf augustus, wanneer dat gereed zou moeten zijn, IBM, inclusief de partners, verantwoordelijk is voor een performance van de website van 99,8% binnen de afgesproken window.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het probleem van de heer Claus daarbij was niet de performance, maar de vraag hoe de performance omschreven is. Gaat het om de bereikbaarheid of gaat het om het technische gedeelte dat daaronder functioneert? In zijn situatie vroeger kon het zijn dat de site eruit lag, maar dat dat de leverancier niet kon worden aangerekend, omdat dat niet onder de performance viel.

Mevrouw **Lazeroms**: Dat is nu precies omgedraaid. In het verleden was het inderdaad zo dat, als wij met IBM een contract hadden waarin stond dat het ervoor moest zorgen dat de machines draaiden, en als dan de machines draaiden maar de website eruit lag, wij op dat moment niets met IBM konden doen, want dat zat niet in het contract. Na augustus kunnen we IBM en anderen daar wel op aanspreken.

De **voorzitter**: Dat heet een resultaatsverplichting.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja, daar werken we nu naartoe.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Daar heb ik dan nog wel een vraag over. Als we kijken naar de klantoordelen van UWV scoort IBM in 2012 en 2013 respectievelijk een 4 en een 5,8. Maar u stelt net dat u in 2013 wel weer stappen heeft ondernomen om nauwer met IBM samen te gaan werken. Hoe kan het dat, als een bedrijf van u als klantoordeel een 4 krijgt, u er toch voor kiest om nauwer te gaan samenwerken en meer opdrachten te verstrekken?

Mevrouw **Lazeroms**: Precies om de reden die we eerder in dit gesprek al aan de orde hadden. IBM had de verantwoordelijkheid om de machines in Brussel te laten draaien en die draaiden dus ook. Dat betekent echter niet dat de service en de dienstverlening was zoals medewerkers, die vaak niet bij de contracten waren betrokken, verwachtten. Die wilden natuurlijk meer, maar dat zat niet in het contract met IBM. Dat kan ik IBM op zichzelf dan ook niet kwalijk nemen.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat wilden ze dan meer dan dat de machines draaiden?

Mevrouw **Lazeroms**: Je wilt gewoon geen verstoring. Je wilt eigenlijk zeggen: het maakt mij niet uit waar het foutje in de keten zit, het moet gewoon draaien. Dat is natuurlijk wat we allemaal willen, want de dienstverlening aan de burger is uitermate belangrijk. Maar je kunt tegen een contractpartij -- een commerciële organisatie, maar daar is op zich niets mis mee -- niet zeggen: het zit niet in je contract, maar je moet het wel leveren. Dat werd echter door medewerkers wel verwacht. Ik denk daarom dat het goed is om te kijken wat er in het contract staat en wat de partij levert. Het is misschien ook goed om te zeggen dat toen het contract met IBM gesloten werd, UWV nog vooral een bedrijf was met loketdienstverlening.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar het contract is verlengd in 2011.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Toen was UWV al lang niet meer een loketbedrijf.

Mevrouw **Lazeroms**: Vandaar ook dat we het contact nu weer hebben aangepast, juist om te kijken hoe we in die ontwikkeling veel meer tegemoet kunnen komen aan de dienstverlening die de burgers van ons mogen verwachten en waar wij voor moeten staan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar omdat het niet in het oorspronkelijke contract staat, ben u nu nog steeds niet in staat, zo hoorde ik u zonet zeggen, om IBM aan te spreken op het moment dat het niet goed gaat. In de keten kan het werk van IBM namelijk niet eenduidig worden aangewezen.

Mevrouw **Lazeroms**: Wat we nu hebben afgesproken, is om dat juist wel te doen. De resultaatverplichting voor de komende periode ligt er in augustus. Alle partijen zijn er dus bij gebaat om dat voor elkaar te krijgen, want daarna hebben we wel een resultaatsverplichting, namelijk de beschikbaarheid binnen de window van 99,8%. Er ligt dus wel duidelijk een afspraak voor de toekomst. Iedereen is er dan ook bij gebaat dat het werkt, niet alleen UWV, maar ook de bedrijven die ons daarbij ondersteunen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U had het net over het langdurige contract met IBM, tot 2017. Maar kennelijk wordt dat langdurige contract gaandeweg wel aangepast. Dat moet namelijk wel, gezien hetgeen u nu concludeert. Kun je dan niet beter kortlopende contracten afsluiten? Ik vind het persoonlijk heel vreemd dat je een langdurig contract afsluit, maar gaandeweg de rit daar toch veranderingen in aanbrengt.

Mevrouw **Lazeroms**: Ik kom dan toch een beetje tot een herhaling van mijn verhaal. Een langdurig contract heeft als voordeel partnerschap, dat je met elkaar voor dezelfde zaak gaat. Die bedrijven zitten namelijk echt op je infrastructuur en dat kun je niet van vandaag op morgen veranderen. Als je echt overstapt naar een ander bedrijf, dan geeft dat continuïteitsproblemen voor je bedrijfsvoering. Je wilt daarom

langdurige afspraken maken met een bedrijf. Het nadeel van langdurige afspraken is echter dat je niet heel ver in de toekomst kunt kijken. Dat brengt soms de noodzaak met zich om toch nog eens te kijken hoe het eruitziet en hoe we ervoor kunnen zorgen dat we binnen die langdurige contracten toch komen tot een goede dienstverlening voor de burgers.

De heer **Van Meenen** (D66): Bent u ook bezig om de afhankelijkheid van die grote bedrijven af te bouwen? Met andere woorden, bent u zelf uw kennis aan het versterken en uw eigen ICT-afdeling aan het opzetten?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik heb eerder al aangegeven dat wij echt een beleid hebben op het werken met externen binnen het ICT-bedrijf.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat zei u inderdaad eerder al. Toen had ik ook al willen vragen: wat is dat beleid dan? Moet het meer, minder, beter?

Mevrouw **Lazeroms**: We zorgen ervoor dat de mensen een goede opleiding hebben en er alleen mensen met ICT-papieren worden aangenomen. In het verleden werden er ook nog weleens mensen ingezet met gevoel voor ICT die in de uitvoering werkten. Nu zijn het veeleer mensen die ook de vereiste papieren hebben. Met betrekking tot de externen die we in dienst hebben, kijken we ook of we hun kennis kunnen overnemen door eigen mensen opleidingen aan te bieden. Op dit moment is ons beleid dat externen maximaal vier jaar bij ons in dienst kunnen zijn. Als het langer is, is daar een ontheffing door de raad van bestuur voor nodig. Of die ontheffing wel of niet wordt verleend, hangt af van het volgende. Stel, iemand heeft kennis van een systeem dat we nog één jaar gebruiken. Dan heeft het geen zin om daarvoor iemand intern op te gaan leiden; dat zou echt onzin zijn. Als het echter om specifieke kennis gaat die niemand bij ons in huis heeft, dan vragen we aan de desbetreffende directeur hoe hij ervoor gaat zorgen dat dit zo snel mogelijk voor elkaar komt. De desbetreffende directeur moet die kennis alsnog binnen een bepaalde termijn in huis halen. Ook kunnen we de persoon met die specifieke kennis vragen om in dienst van UWV te treden, maar dan wel tegen een UWV-salaris.

De **voorzitter**: In een aantal onderzoeken zijn wij het begrip "vendor lock-in" tegengekomen. Onze taalkundig adviseur heeft ons geadviseerd om dat "leveranciersafhankelijkheid" te noemen. Is die volstrekte afhankelijkheid van IBM op grond van langjarige contracten -- ik heb u net horen uitleggen dat u daar zo goed mogelijk mee probeert om te gaan -- zo'n typisch voorbeeld van die leveranciersafhankelijkheid? Zoals u het omschreef, leek het daar zeer op. U zei het volgende. Je kunt nergens anders heen, ze zitten op je eigen systemen, je kunt eigenlijk geen kant op; ik ben blij dat we daar met IBM redelijk zijn uitgekomen en dat we vanaf augustus 2014 wat betere afspraken hebben gemaakt. Dat heb ik althans gehoord. Hoorde ik het goed?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik zou het anders verwoorden.

De **voorzitter**: Dat had ik al gehoord. Vandaar dat ik het zo herformuleerde.

Mevrouw **Lazeroms**: Ik zou het echt anders verwoorden. Ook als het contract met IBM eind 2017 afloopt, gaan we over tot een nieuwe Europese aanbesteding. Ook dan is de kans erg groot dat we toch weer kiezen voor een langjarig contract met een leverancier. Of dat IBM of een ander bedrijf is, weet ik niet; dat staat niet van tevoren vast. Maar infrastructuur is zo belangrijk voor je organisatie dat je daar echt niet keer op keer wijzigingen in wilt aanbrengen. Dat kost de belastingbetaler namelijk ook een hele hoop geld.

De **voorzitter**: Maar dan neemt u dus voor lief dat het verschijnsel optreedt dat wij vertaald hebben met "leveranciersafhankelijkheid". U kon twee jaar geleden namelijk geen kant op.

Mevrouw **Lazeroms**: Je kunt tussentijds niet zomaar van leverancier veranderen. Als je dat zou doen, zou je daar een flinke rekening voor betalen. Als u dat wilt zeggen, dan klopt dat. Je investeert dus in partnerschap.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar klopt het dat het u in juli 2013 wel geadviseerd is?

Mevrouw **Lazeroms**: Wat is mij geadviseerd?

De heer **Van Meenen** (D66): Om toch een ander bedrijf dan IBM in te gaan schakelen, omdat de stabiliteit van het beheer van het platform geen toekomstvast perspectief bood. We hebben informatie dat er op 17 juli 2013 een presentatie is gehouden waarin dat is gesteld.

Mevrouw **Lazeroms**: Door wie is die presentatie gehouden?

De heer **Van Meenen** (D66): Ik zal het even nazoeken. U was er dus niet bij in ieder geval?

Mevrouw **Lazeroms**: In 2013 moet ik erbij zijn geweest.

De heer **Van Meenen** (D66): Een interne medewerker heeft die presentatie op 17 juli gehouden.

Mevrouw **Lazeroms**: Sorry, ik hoor u zeggen: interne medewerker. Ik bedoel ... Wij krijgen heel veel adviezen. Als raad van bestuur krijg je veel tegenstrijdige adviezen, ook omdat heel veel mensen zeer deskundig zijn, maar vaak op een deelaspect. Het gaat erom hoe je op grond van die adviezen, die vanuit een bepaalde invalshoek allemaal heel logisch zijn, tot de juiste besluitvorming komt. Wij hebben ervoor gekozen om uiteindelijk met IBM door te gaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Laat ik die twee dingen tegenover elkaar zetten. Uit de presentatie die u klaarblijkelijk wel heeft gezien, blijkt dat over de ene aanbieder -- ik zal hem niet noemen -- wordt gezegd dat het een keuze voor kwaliteit, stabiliteit en toekomst is, terwijl over IBM wordt gezegd ...

Mevrouw **Lazeroms**: Ik weet dat ik die presentatie ...

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik zal even afronden. Over IBM wordt gezegd dat het een keuze is voor voortzetting van de huidige dienstverlening in een niet-toekomstvaste oplossing in relatie tot beheer. Welke extra afweging heeft u als bestuur van UWV gemaakt om dan toch voor IBM te kiezen? Welk extra aspect

speelde mee als de nieuwe aanbieder een keuze zou zijn voor kwaliteit en stabiliteit voor de toekomst en IBM een niet-toekomstvaste oplossing in relatie tot beheer? Wat speelde dan bij u mee op grond waarvan u besloot af te wijken van dit advies?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik heb niet de presentatie paraat die u daar hebt. Het is mij in 2013 ongetwijfeld een keer gepresenteerd, maar het is voor mij moeilijk om daar nu op te reageren. Wat ik wel weet is dat wij verschillende scenario's aan bod hebben laten komen. Een scenario "nieuwe partij", een scenario "doorgaan met IBM" en een scenario "onderbrengen van die nieuwe partij onder het contract van IBM". Een aantal dingen bleek gewoon niet te gaan. Uiteindelijk hebben wij ervoor gekozen om wel dedicated te gaan samenwerken, wat in feite ook bij die andere partij zat. Dat is dus die oplossing van die vier partijen, met IBM als system integrator. Als ik op dit moment naar de voortgang kijk, dan zou ik haast denken dat wij augustus ook nog gaan halen. Ik vind dit dus toch wel heel mooi.

De **voorzitter**: Mij is onduidelijk waarom u niet kunt reageren op een citaat uit een interne presentatie, luidende: dit is een keuze voor voortzetting van de huidige dienstverlening in een niet-toekomstvaste oplossing in relatie tot beheer. Dat is een glasheldere quote, waar u wel op kunt reageren. Misschien wilt u er niet op reageren maar u kunt daar natuurlijk wel op reageren.

Mevrouw **Lazeroms**: Ik zou er wel op willen reageren als ik de hele context had. En die heb ik niet.

De **voorzitter**: Dit is een presentatie van een paar velletjes. Daarin wordt eigenlijk tegen u gezegd: als u hiermee doorgaat, dan maakt u echt een fout voor de toekomst. U kunt dat anders hebben gewogen, prima. Maar u kunt daar toch op reageren?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik zou daarop willen reageren als ik voor mijzelf die hele presentatie paraat had, maar dat heb ik op dit moment niet. Dan ga ik dus reageren op deelinformatie. De rest zit gewoon niet meer in m'n hoofd. In de afgelopen jaren is behoorlijk wat gepasseerd. Wat ik wel weet is dat de oplossing waarvoor we gekozen hebben, op dit moment op schema ligt. Dat vind ik een heel mooie zaak.



Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De oplossing ligt op schema, maar u hebt toen wel een bestuurlijke afweging gemaakt.

Mevrouw **Lazeroms**: Ongetwijfeld, ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Over bestuurlijke afwegingen denkt u goed na, want dit gaat over miljoenen en miljoenen.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat was de bestuurlijke afweging om toch met IBM door te gaan? Wat was het leidende criterium?

Mevrouw **Lazeroms**: Het leidend criterium is dat het contract van IBM sowieso tot eind 2017 loopt. Als je dus tot een andere leverancier zou komen, dan zou dat heel veel geld kosten. Een afweging was ook dat wat IBM tot dan toe had laten zien, binnen het contract paste. Alleen, wij hadden inmiddels behoefte aan andere contractafspraken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar IBM had van u als klantoordeel het cijfer 4 gekregen. Kwalitatief is dat onvoldoende.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja, ik ben het met u eens dat dat onvoldoende is. Op basis daarvan is IBM ook met een plan van aanpak gekomen om het te verbeteren. Het heeft dus niet geleid tot aanpassing van het contract, maar wel tot een plan van aanpak over hoe in het vervolg met elkaar om te gaan. Dat betekent dat IBM ook dingen in de organisatie heeft gedaan. Er heeft ook een veel intensievere samenwerking met UWV plaatsgevonden. Eerlijk gezegd, als ik kijk hoe het nu gaat, dan zie ik dat dit resultaat heeft gehad.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus de bestuurlijke afweging om met IBM in zee te gaan, was dat het afkopen van het contract u waarschijnlijk heel veel geld zou gaan kosten?

Mevrouw **Lazeroms**: In combinatie met het anders en veel intensiever inrichten van de organisatie met IBM door IBM system integrator te laten zijn, en een veel intensievere samenwerking met CGI en Oracle. In die combinatie geloven wij.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoeveel kost het afkopen van zo'n contract ongeveer?

Mevrouw **Lazeroms**: Heel wat miljoenen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Heel wat miljoenen kan ...

Mevrouw **Lazeroms**: Ik heb geen getal bij de hand.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is het 10 miljoen, is het 15 miljoen, is het 20 miljoen? U hoeft niet precies te zijn, maar aan welke orde van grootte moeten we hierbij denken?

Mevrouw **Lazeroms**: We zijn die onderhandelingen uiteindelijk niet begonnen, maar de inschatting van de juristen was dat het een behoorlijk bedrag zou zijn. U zit aardig in de buurt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Met 20 miljoen?

Mevrouw **Lazeroms**: Met tussen de 10 miljoen en 20 miljoen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik kom daar toch even op terug. Is het de gewoonte bij UWV dat mensen zomaar uit het niets presentaties gaan houden over fundamentele keuzes? Of gebeurt dat toch op aangeven van het bestuur, wat je zou verwachten?

Mevrouw **Lazeroms**: Wij krijgen regelmatig presentaties van zowel medewerkers of directeuren als externe partijen over de risico's van bepaalde beslissingen die genomen worden.

De heer **Van Meenen** (D66): Die komen dan gewoon binnen en zeggen: we hebben hier een presentatie voor u? Of gebeurt dat ook op uw verzoek?

Mevrouw **Lazeroms**: Schuberg Philis, in dit geval, is een bedrijf dat ook door ons samen met de CIO gevraagd is om te kijken naar een proof of concept.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar hierbij gaat het om nogal fundamentele keuzes. Ongetwijfeld op uw verzoek komt er dan een presentatie, waarin heel duidelijk gesteld wordt dat de stabiliteits- en beheersproblemen zullen voortduren als u blijft kiezen voor IBM. Ook vinden de medewerkers het, zoals we vanochtend gehoord hebben, heel moeilijk om met IBM te communiceren. Toch zegt u dan: het oplossen van die problemen is ons niet dat bedrag van 20 miljoen waard, ook gezien alles wat er hiervoor al aan geld is uitgegeven aan dit project?

Mevrouw **Lazeroms**: Laat ik eens kijken naar het project redesign. De businesscase was dat ons dit 280 miljoen ging kosten. Intussen zien we dat het ons waarschijnlijk 270 miljoen gaat kosten. Dat is dus 10 miljoen minder dan oorspronkelijk gedacht. Wel is het zo dat de ICT-uitgaven daarbinnen zijn toegenomen. Die zouden, naar ik meen, een kleine 70 miljoen bedragen en liggen nu om en nabij de 95 miljoen. Tegelijkertijd moet men zich realiseren dat hier een structurele besparing tegenover staat van jaarlijks 155 miljoen. Ik vind het dus nog steeds een behoorlijk positieve businesscase. En ja, het gaat gepaard met problemen, maar het allerbelangrijkst vind ik dat wij, als er verstoringen zijn, de dienstverlening voor de burgers overeind houden en een alternatief hebben. Daar gaat het mij om.

De heer **Van Meenen** (D66): En waar komt die stijging van 70 naar 95 miljoen voor het ICT-deel vandaan?

Mevrouw **Lazeroms**: Dat heeft drie oorzaken. De eerste is matching, wat meer problemen heeft opgeleverd dan oorspronkelijk gedacht.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Matching is dat iemand een vacature voor bloembinder krijgt terwijl hij jurist is?

Mevrouw **Lazeroms**: De vacaturematching ging niet heel goed, dus daar hebben wij behoorlijk ... Volgens mij heeft het uitgebreid in de krant gestaan. Wij zijn aan de slag gegaan om dat goed te krijgen. Dat leverde ons extra problemen op.

De heer **Van Meenen** (D66): Meer nog dan er al waren? Bedoelt u dat? Ik neem immers aan dat ...

Mevrouw **Lazeroms**: Nee, dit was een van de problemen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik vraag me toch af waar het vandaan komt. Bleek het probleem nog groter te zijn dan gedacht of de oplossing nog ingewikkelder dan geoffreerd?

Mevrouw **Lazeroms**: Nee, ik dacht dat ik dit al gezegd had, maar ik zal het herhalen: met het project redesign begonnen we aan iets om de dienstverlening overeind en goed te houden, terwijl het WERKbedrijf werd gehalveerd. Dat was nog nergens, ook niet in Europa, vertoond. We wisten niet hoe we dat moesten gaan doen en waar we zouden eindigen. In die zin was werk.nl ... We hadden er natuurlijk wel een beeld bij van onlinedienstverlening. Overigens, om juist ook persoonlijke dienstverlening overeind te houden voor degenen die het nodig hebben, meenden we dat de online dienstverlening voor een belangrijk deel een oplossing zou kunnen zijn. Maar het was ook een kwestie van gaandeweg ontwikkelen.

Binnen dat budget is gezegd: dat is nodig voor huisvesting, dat is nodig voor ondersteuning, dat is nodig voor frictiekosten en dat is nodig voor ICT. Het ging echt om een globale raming. Bij de uitvoering van dat project bleken een aantal onderdelen meer problemen te geven dan wij oorspronkelijk hadden gedacht. Ik noemde al matching. Een ander onderdeel is het goed inregelen van handhaving als sluitstuk van het beleid.

Dit alles heeft er voor gezorgd dat ...

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U had nog een derde oorzaak.

Mevrouw **Lazeroms**: Sorry, de derde is de migratie, waar ik het al eerder over had, van het platform van 10g naar 11g. Dat heeft ons echt een jaar vertraging gekost.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Van 10g naar 11g?

Mevrouw **Lazeroms**: Het softwareprogramma van Oracle had een 10g-versie. Om de dienstverlening te kunnen bieden die we willen, hebben we een 11g-versie nodig. Dat is een nieuwe versie, net zoiets als bij Windows.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het aanvankelijke plan was dus eigenlijk gebaseerd op het verkeerde platform? U had dus een plan gekregen dat niet op de huidige infrastructuur kon draaien?

Mevrouw **Lazeroms**: Wij waren begonnen dit te doen op het platform AIX. Dat was ons ook geadviseerd door Gartner. Daarna bleek dit niet te werken en zijn wij toch overgestapt op Linux. Overigens, in augustus, als alles goed gaat, draait het nieuwe platform met een nieuw softwareprogramma. Over een aantal jaren zal echter ook dit softwareprogramma weer opgewaardeerd worden. Dit zijn dus ook wel dingen die steeds terugkomen. Ik denk dat het goed is als men zich dat realiseert.

De **voorzitter**: Mag ik nog heel even terugkomen op die interne presentatie? Dat is erg interessant, want u noemt net uit uzelf Schuberg Philis. Dat hebben wij zorgvuldig vermeden te doen omdat het vertrouwelijke informatie betreft, maar ik kan er nu dus wel op doorgaan. In die presentatie worden de voor- en nadelen van Schuberg Philis, als alternatief voor IBM, en IBM met elkaar vergeleken. In die presentatie komt Schuberg Philis als overduidelijke winnaar naar voren. Dat wordt ook gezegd: dit is een keuze voor kwaliteit, stabiliteit en toekomst. Het bedrijf krijgt een heleboel plusjes en een paar minnetjes. Voor IBM valt de vergelijking veel negatiever uit. En dan zegt u dus: ondanks het feit dat wij voor 15 tot 20 miljoen hadden kunnen afkopen, hebben wij toch voor IBM gekozen.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja.

De **voorzitter**: En waarom?

Mevrouw **Lazeroms**: In eerste instantie hebben wij geprobeerd of Schuberg Philis dit onder het contract van IBM zou kunnen doen. Beide partijen bleken daar niet gezamenlijk uit te kunnen komen.

De **voorzitter**: Nee, het zijn concurrenten.

Mevrouw **Lazeroms**: Nou goed, dat klopt ook. Dat lukte dus niet. Wat we wel hebben geprobeerd is het volgende. Schuberg Philis is ontzettend goed in dedicated dienstverlening voor cruciale webapplicaties. IBM is heel goed, maar meer als het gaat om massaproductie. Daarom hebben wij tegen IBM gezegd: wij willen een contract sluiten waarbinnen jullie veel meer op een dedicated manier met ons omgaan. Dat hebben we ook afgesproken.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u zich deze presentatie nu herinneren, of niet? Net had u er niet zo'n herinnering aan, maar het is toch een fundamentele keuze, of niet?

Mevrouw **Lazeroms**: Dit is een fundamentele keuze.

De heer **Van Meenen** (D66): Het is niet heel lang geleden. Het was in augustus 2013.

Mevrouw **Lazeroms**: Maar ik kom veel fundamentele keuzes tegen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat geloof ik graag.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Vanochtend hebben we het ook even gehad over het feit dat van WERKbedrijf e-Diensten Omgeving (WEDO) in 2011 een afrekening van 2,2 miljoen euro kwam, waar geen offerte onder lag. Dat was een verrassingsfactuur. Uiteindelijk is dat voor uw tijd opgelost doordat UWV aan Logica nog 1,6 miljoen heeft betaald. Ontvangt u nog weleens verrassingsfacturen?

Mevrouw **Lazeroms**: Niet in die zin, maar soms hebben we met een leverancier natuurlijk wel een discussie over bepaalde dingen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In welke zin ontvangt u dan wel verrassingsfacturen?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik heb geen verrassingsfacturen ontvangen, voor zover ik nu snel kan nagaan.

De **voorzitter**: Maar wel verrassende facturen?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik geef een voorbeeld. Wij hadden een contract voor printers met Xerox. Dat was een contract dat wij kennelijk zeer lucratief hebben afgesloten. Die printers stonden er dus. Die waren ook ingeregeld op UWV. Xerox kwam erachter dat het heel veel onderhoud aan die machines moest plegen, veel meer dan van tevoren was bedacht. Zij hadden dus een totaal negatieve businesscase, wat werd veroorzaakt door het feit dat de medewerkers van UWV vanuit goed milieubeleid geen kleurenprints draaien. Als er echter wel een kleurencartridge in zit, verdroogt die inkt en loopt de machine vast. Dan kun je ervoor kiezen om te zeggen: ja, u hebt dit contract afgesloten en that's it, jammer maar helaas. Dan krijg je in ieder geval een leverancier die nog weinig doet aan beheer en onderhoud, waardoor de processen intern compleet loslopen, met uiteindelijk ook gevolgen voor de dienstverlening aan de burger. Dat betekent dat wij echt bekijken hoe we de printers toepassen. Hoe kunnen we hier en daar toch kleurenprints draaien? Want milieu is heel mooi, maar als de machines permanent kapot zijn, heb je ook een probleem. En hoe kunnen we tegelijkertijd bekijken hoe UWV-mensen ook een steentje kunnen bijdragen aan het onderhoud? Op dat moment heb je dus een contract waarmee je voor een dubbeltje op de eerste rang zit, maar niet qua dienstverlening. En dan ga je met elkaar om de tafel zitten.

De **voorzitter**: En hoeveel heeft dat milieuvriendelijk drukken uiteindelijk gekost? Want dat moest natuurlijk worden gecompenseerd. Hoeveel ging dat kosten?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik denk een paar ton.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U bent zelf ook directeur Financieel-Economische Zaken van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen geweest. Wat

vindt u ervan dat dit soort verrassingsfacturen in het verleden bij UWV mogelijk waren?

Mevrouw **Lazeroms**: Alles uit het verleden wat niet goed gaat, moet je proberen beter in te regelen. We hebben nu ook zeer strenge mandaatregels, die allemaal met automatisering worden ondersteund. Garandeert dit dat er nooit meer iets fout gaat? Nee. Je probeert dingen alleen goed, beheerst in te regelen, zodat de kans daarop wordt geminimaliseerd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Strenge mandaatregelingen die door automatisering worden ondersteund. Kunt u even praktisch toelichten wat u daarmee bedoelt?

Mevrouw **Lazeroms**: Dat betekent dat in het systeem zit dat, als een contract een bepaald bedrag betreft, dát de persoon is die per se een handtekening moet zetten. Wordt het hoger, ...

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat betekent: voor €10.000 kunt u bij Pietje terecht, maar als het meer wordt, moet u hoger in de lijn toestemming vragen.

Mevrouw **Lazeroms**: Bijvoorbeeld.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Betekent dat ook dat er dus niet meer zonder contractuele basis wordt gewerkt? Ik vraag dit expliciet omdat ook uit ons onderzoek blijkt dat er gewerkt werd met pro-formaoffertes. Bij pro-formaoffertes ging men, om het zo maar te zeggen, al aan het werk zonder dat de offerte was goedgekeurd.

Mevrouw **Lazeroms**: Dat kan hier en daar nog steeds gebeuren. Als ik bijvoorbeeld naar datzelfde contract met IBM kijk ... Toen hadden we met elkaar afgesproken: dit gaan we zo doen; we gaan als vier partijen samenwerken en we vertrouwen er ook op dat we daar contractueel uitkomen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus dan gaat IBM al aan de slag zonder dat de juridische documentatie klaar is.



Mevrouw **Lazeroms**: Er is natuurlijk een mantelovereenkomst, maar het kan zijn dat je zegt: tot in details ... In hoofdlijnen heb je met elkaar de onderdelen van het contract gedeeld: dat zijn de onderdelen. Het is niet zo dat er een blanco cheque is, maar het definitief afregelen heeft in dit geval later plaatsgevonden. Dat is overigens een uitzondering.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus de opdrachtovereenkomst ligt er dan nog niet. Er is alleen een mondelinge overeenkomst.

Mevrouw **Lazeroms**: Er is een mondelinge overeenkomst om dit te doen, waarbij op hoofdlijnen al wel de elementen van het contract bekend zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoelang duurt het dan voordat dat contract officieel gesloten is?

Mevrouw **Lazeroms**: Daar zit behoorlijk haast achter. We zijn in dit geval met IBM als system integrator samen met de andere partijen ... Ik denk twee maanden of zo.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus dan werkt IBM twee maanden zonder dat er een officiële contractuele basis is.

Mevrouw **Lazeroms**: In dit geval.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In dit geval. Dus het gebeurt nog steeds wel dat er zonder contractuele basis gewerkt wordt.

Mevrouw **Lazeroms**: Op hoofdlijnen zijn er afspraken, alleen heeft de echte ondertekening van het contract in dit geval iets later plaatsgevonden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Er zijn mondelinge afspraken.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maakt u ook standaard verslagen van de bestuurlijke overleggen die u hebt met de leverancier?

Mevrouw **Lazeroms**: Dit heeft volgens mij gewoon plaatsgevonden in de raad van bestuur en daar zijn verslagen van.

De heer **Van Meenen** (D66): U zei eerder dat u nu, in tegenstelling tot in het verleden, greep houdt op de zaken door elke maand rapportages over de belangrijke dingen te hebben. Hoe stelt u eigenlijk vast of die rapportages kloppen en volledig zijn?

Mevrouw **Lazeroms**: Daar hebben we het portfoliobureau voor. Het portfoliobureau kijkt echt op verschillende aspecten naar wat er is afgesproken: op de voortgang van het project, op geld, op organisatie. Er is oorspronkelijk een projectinitiatiedocument, waaraan het getoetst wordt. Het portfoliobureau bekijkt in hoeverre dat plaatsvindt, en daar worden wij op geattendeerd. Alles wat afwijkt, zien wij dus.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dat een soort interne auditdienst? Of is het extern?

Mevrouw **Lazeroms**: Nee, het portfoliobureau bestaat uit mensen van Financiën en van ICT. Ze kijken vooral naar de financiële kant en naar de ICT-kant. In hoeverre loopt dit project conform afspraken? Over alles wat afwijkt vindt rapportage plaats aan ons.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké. En moet u vaak ingrijpen?

Mevrouw **Lazeroms**: Op jaarbasis hebben wij iets meer dan 100 projecten, en als ik bekijk wat er maandelijks op de agenda staat, dan loopt ongeveer 10% van de projecten niet helemaal volgens schema.

De heer **Van Meenen** (D66): Goed, nou, dat kan ik niet controleren. Dat geloof ik direct als u dat zegt.

Ik wil nog één ander aspect belichten en dan gaan wij langzaam maar zeker afronden.

De **voorzitter**: Inderdaad!

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, voorzitter. Ik voelde aan ...

Hoe kan het Rijk meer grip krijgen op organisaties als de uwe? En vindt u dat überhaupt wenselijk? Ik vraag dat omdat wij bijvoorbeeld met de hoogste baas van de rijksinkoop hebben gesproken. We spreken met de vorige en de huidige rijks-CIO en eigenlijk hangt die hele zelfstandige bestuursorganisatie daar helemaal buiten. Toch gaan daar met regelmaat allerlei dingen mis, zeker in het verleden. Hoe kijkt u naar die relatie?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik vind dat wij als zbo een heel open relatie hebben met de rijksoverheid. We zijn een zbo, zoals u zelf aangeeft, maar die z is wat mij betreft niet ingekleed met principes, zo van: goh, ik ben onafhankelijk. Ik vind wel dat je als uitvoering de ruimte moet krijgen om veranderingen tot stand te brengen, juist ook om de dienstverlening te kunnen continueren en stabiel te houden. Maar als het gaat om het samen optrekken met bijvoorbeeld DGOBR, bijvoorbeeld mijn CIO ...

De **voorzitter**: Even die afkorting toelichten als u wilt.

Mevrouw **Lazeroms**: Sorry. Deze mijnheer is vanochtend hier geweest: Dion Kotteleman.

De **voorzitter**: Maar wij hebben de afkorting DGOBR, of wat het ook was, ernstig vermeden.

Mevrouw **Lazeroms**: Hartstikke goed!

De **voorzitter**: Waar staat die ook alweer voor?

Mevrouw **Lazeroms**: Directeur-Generaal Rijksdienst.

De **voorzitter**: Organisatie en Rijksdienst, ja. Gaat u verder. We proberen gewoon afkortingen te vermijden voor de mensen die meekijken.

Mevrouw **Lazeroms**: U hebt gelijk.

De **voorzitter**: Gaat u verder.

Mevrouw **Lazeroms**: Wij proberen, als zbo met onze specifieke ervaringen, om die kennis en kunde bruikbaar te hebben voor de rijksdienst. Zoals we ook binnen de Manifestgroep samenwerken om kennis en kunde te delen, kunnen we dat natuurlijk ook binnen de rijksoverheid. Je kunt altijd van elkaar leren.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, dat is mooi. Fijn, een open relatie. Klinkt goed. Maar er zijn ook mensen die dat een suikeroomconstructie noemen. Zij zeggen eigenlijk, ook kijkend naar het verleden: alles kon, alles mocht en het maakte niet zoveel uit of het wel of niet contractueel was gedekt, want er was toch wel dat ministerie dat uiteindelijk de rekening oppakte. Is die situatie nog steeds zo?

Mevrouw **Lazeroms**: Nou, dat dacht ik niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar er is wel ...

Mevrouw **Lazeroms**: Als ik nu kijk naar UWV in de afgelopen tien jaar, en ik kijk naar het uitvoeringsbudget dat we als UWV hadden toen UWV begon, en wat het nu is ... Inmiddels geven wij 1 miljard minder uit aan uitvoeringskosten. Die 1 miljard is voor een belangrijk deel juist gerealiseerd door ICT-uitgaven. Ik zou dat dus geen suikeroomconstructie noemen. Ik zou eerder zeggen dat wij als UWV een belangrijke bijdrage hebben geleverd aan het op orde brengen van 's Rijks financiën.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar u meldde net nog een project waarin de ICT-kosten van 75 miljoen tot 95 miljoen zijn opgelopen. Zegt u nu dat binnen de totale UWV-uitgaven, de ICT-component verminderd is, dus meer verminderd dan andere?

Mevrouw **Lazeroms**: Bij anderen weet ik niet, maar ik weet zeker ...

De heer **Van Meenen** (D66): Nee, maar andere componenten?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik weet zeker dat binnen UWV de component ICT nog steeds afneemt. In de afgelopen periode is volgens mij al iets van 90 miljoen structureel gerealiseerd, en wij zijn nog steeds bezig om de ICT-uitgaven omlaag te brengen. Ja, er zijn projecten die duurder zijn, maar kijk ik per saldo naar het totaal van de projectenportefeuille, dan vindt er geen overschrijding plaats van het totaal van het ICT-budget. Maar dat neemt niet weg dat het op onderdelen wel gebeurt.

De heer **Van Meenen** (D66): Dus 90 miljoen minder op een totaal van 1 miljard minder ...

Mevrouw **Lazeroms**: Als ik praat over de 90 ...

De heer **Van Meenen** (D66): ... als ik het goed begrijp.

Mevrouw **Lazeroms**: Sorry. Als ik praat over de 90 miljoen, betreft dat de periode dat ik er zit en waarin de ICT-kosten zijn afgenomen. Kijk ik gewoon naar het totale uitvoeringsbudget dat UWV beschikbaar heeft -- dan heb ik het dus niet over de ICT-component -- dan zeg ik wel dat wij inmiddels 1 miljard minder uitgeven dan tien jaar geleden. Ik ben ervan overtuigd ... Dat heeft er natuurlijk ook mee te maken dat wij heel veel bedrijfsverenigingen hadden met verschillende systemen, die allemaal naar één systeem zijn gegaan. Wij zijn dus ook in de ICT-component belangrijk teruggegaan, maar ook is onze bedrijfsvoering steeds efficiënter ingericht, waardoor wij ook minder personeel hebben. Dat zijn dus ook iets van 8.000 minder mensen die bij ons werken.

De heer **Van Meenen** (D66): Goed, dat kunnen we gewoon in de jaarrekeningen teruglezen, neem ik aan.

Mevrouw **Lazeroms**: Prima.

De **voorzitter**: Ik kijk even rond. Ik zie mevrouw Bruins Slot nog met een vraag over de Kamer, denk ik.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ja, die vind ik wel belangrijk. Wat vindt u van de rol van de Tweede Kamer bij ICT-projecten? En wat zouden wij hier in de Kamer beter kunnen doen?

Mevrouw **Lazeroms**: Ik denk dat u als lid van de Kamer, en wij als lid van de raad van bestuur van UWV, uiteindelijk aan dezelfde kant van het touw staan te trekken. We willen namelijk een overheid die dienstverlening realiseert aan de burger, en die er is. Tegelijkertijd wil je ook een overheid die betaalbaar is, die dus ook voor de belastingbetaler te doen is. Als je dat als uitgangspunt neemt, is het van belang om je te realiseren dat je, wil je ICT-projecten gecontroleerd uitvoeren, daar ook de tijd voor moet hebben en dat de tijdsdruk om dingen te veranderen niet heel veel spanning moet opleveren. Het is al ingewikkeld genoeg zonder die extra tijdsdruk, dus als je er tijd voor krijgt, denk ik dat de dienstverlening aan de burger kan verbeteren en dat misschien uiteindelijk ook de ICT-uitgaven minder zullen zijn. Dat lijkt mij een belangrijke component.

Er is een tweede component, ook vanuit de burger bekeken. Wij maken soms met elkaar -- ik ben zelf uiteindelijk net zo goed onderdeel van democratisch Nederland -- wetgeving die soms knap ingewikkeld is. Dat doen we vaak met het idee dat we de burgers tegemoetkomen met heel veel uitzonderingen. Ik vraag me echter ernstig af of we daarmee de burger echt tegemoetkomen, want elke uitzondering maakt ook dat we regelgeving maken die soms moeilijk uitlegbaar is, die niet meer toegankelijk is en die bovendien moeilijker te realiseren is. Als we regelgeving maken die veel meer eenvoud heeft, is dat voor de burger beter uitlegbaar en voor de uitvoerder beter uitvoerbaar, en kan het uiteindelijk tot een goedkopere overheid leiden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik vind dat u daar in een interview in het blad PM ook een heldere uitspraak over deed. Van dat laatste punt gaf u daarin als voorbeeld de mantelzorg, die kan leiden tot verlenging van het perioderecht van de UWV-uitkering. U zei daarover: "Het blijft een politieke afweging, maar de kosten die hier tegenover staan zouden bij deze politieke afwegingen vaker en nadrukkelijker moeten worden gesteld". Dat is wat u met het tweede punt bedoelt.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja.

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

De **voorzitter**: Dan vindt u dus ook dat bijvoorbeeld de minister tegen de Kamer moet zeggen: dames en heren, als u dat wilt gaan we dat doen, maar het kost zo veel meer en het gaat zo veel langer duren.

Mevrouw **Lazeroms**: Ja, of dat wij zeggen: dit kunnen we doen, maar dat gaan we dus niet in een systeem bouwen; dat gaan we gewoon handmatig doen. Dat kan natuurlijk ook.

De **voorzitter**: Dat kan natuurlijk ook.

Ik kijk even rond. Verder niemand? Ik heb nog één vraag. Misschien vindt u hem lachwekkend, maar hij is serieus bedoeld, omdat ik het gewoon echt niet snap. Waarom moet het vijf jaar duren om een site werkend te krijgen waarop werklozen een baan kunnen vinden die werkgevers aanbieden? Dat snap ik niet.

Mevrouw **Lazeroms**: Werk.nl is geen vacaturesite. Het is een vacatureportaal.

De **voorzitter**: Aha! Nee, nu snap ik het!

Mevrouw **Lazeroms**: Ik ga even verder, ...

De **voorzitter**: Sorry, gaat u verder.

Mevrouw **Lazeroms**: Er zijn een heleboel partijen die echt vacatures aanbieden, en dat is dan ook echt hun corebusiness. Bij werk.nl zit in feite het hele proces erachter van rechten en plichten die burgers hebben om te solliciteren et cetera. Dat betekent ook dat er allerlei databases achter zitten. Het is dus niet zomaar even een site om vacatures te matchen.

De **voorzitter**: Maar dan nog! Waarom moet het vijf jaar duren om dat in elkaar te schroeven?

Mevrouw **Lazeroms**: Een website op zichzelf is zo gebouwd. Alle systemen daarachter, alles wat met elkaar samenhangt, is echt een stuk complexer.

De **voorzitter**: Dat begrijp ik, maar waarom moet het, ook als het complex is, vijf jaar duren?

Mevrouw **Lazeroms**: Waar wij nu mee bezig zijn, is nog nergens vertoond. U vergelijkt het met de markt, maar in de markt worden echt andere dingen gepresenteerd. Dit is dus echt iets ... We krijgen ook bezoek vanuit het buitenland. Die mensen komen juist naar ons kijken, van: ...

De **voorzitter**: Die zeggen: wat ga je snel.

Mevrouw **Lazeroms**: Nou, die volgen dat met argusogen dan wel met belangstelling, afhankelijk van de kant van waaruit je het bekijkt, omdat dit, als het gaat werken ... Ik zeg: het werkt nu al, weliswaar met incidenten en verstoringen, maar ik vind dat werk.nl behoorlijk stabiel was in het verleden. Nogmaals, de dienstverlening blijft vooropstaan, dus op het moment dat er een verstoring is, moeten wij zorgen voor een alternatief. In 2015 staat het basisniveau, en ook daarna gaan we gewoon verder.

De **voorzitter**: Oké, dank u wel. Is er nog iets wat u tegen óns wilt zeggen, waarvan u zegt: daar hebben jullie niet aan gedacht en dat wil ik absoluut nog kwijt?

Mevrouw **Lazeroms**: Dat is eigenlijk het onderwerp dat zojuist aan de orde kwam, over het parlement. Dat was de boodschap die ik ook wilde achterlaten. Heel veel dank daarvoor. We trekken echt aan dezelfde kant van het touw en we kunnen elkaar daarin helpen.

De **voorzitter**: Dank u zeer voor deze stichtelijke eindwoorden.  
Wij gaan aanstaande vrijdag, 23 mei, om 9.45 uur weer verder. Morgenochtend zullen wij via de site onze gasten van aanstaande vrijdag bekendmaken.

Sluiting 18.34 uur.