

Aan de Voorzitter van de  
Tweede Kamer der Staten Generaal  
Binnenhof 4  
Den Haag

**Hoofdkantoor**  
Kruisboog 42  
3905 TG Veenendaal  
Nederland  
Tel. +31(0)318 - 55 20 20  
Fax +31(0)318 - 55 23 55

**Kenniscentrum**  
De Smalle Zijde 39  
3903 LM Veenendaal  
Tel. +31(0)318 - 50 11 19  
Fax +31(0)318 - 51 83 59

info.nl@infosupport.com  
www.infosupport.com

31 januari 2019

Ons referentienummer : BUMP/FvL/1900003  
Onderwerp : Mislukte ICT-projecten bij de overheid

Geachte voorzitter,

Ter voorbereiding aan het rondetafelgesprek over het voorkomen van mislukte ICT-projecten bij de overheid vindt u bijgaand de gevraagde position paper.

In uw verzoek refereert u aan de aanbevelingen van de Commissie Elias en vraagt u zich af of deze onvoldoende of onvolledig waren. Info Support is van mening dat de BIT-regels die door de commissie zijn geformuleerd bijdragen aan een succesvolle uitvoering van ICT-projecten. Naar onze mening is het echter belangrijk dat er een aantal zaken meer aandacht krijgen. Info Support is zelf nooit in regie geweest van zo'n "mislukt" ICT-project, maar is wel werkzaam binnen verschillende overheidsorganisaties en deelt op basis hiervan graag zijn ervaringen. Deze notitie is niet allesomvattend, maar wordt beperkt door uw wens van maximaal twee bladzijden.

1. Commitment op succes van ICT-projecten

Een belangrijke randvoorwaarde voor het slagen van een ICT-project is het commitment van alle betrokken stakeholders op het projectsucces. Het is nu te gemakkelijk om je als individu te verschuilen achter een grote (overheids)organisatie, of met geld te speculeren als het niet direct de eigen portemonnee raakt. Dit geldt zowel voor de leveranciers als opdrachtgevers. Door veelvuldige jobrotatie binnen de overheid op bestuurlijk niveau is echter de continuïteit in betrokkenheid vaak laag.

Ook op het allerhoogste niveau is echt persoonlijk commitment en inhoudelijke betrokkenheid van groot belang en zal de persoon die deze rol bekleedt ook zelf kritische vragen moeten (kunnen) stellen, ook op uitvoeringsniveau. Dit vereist niet enkel bestuurlijke kennis en vaardigheid maar ook kennis en ervaring in ICT. Een laag persoonlijk commitment komt ook voor aan de leverancierskant, bijvoorbeeld als sales-afdelingen geprikkeld worden om projecten te scoren (op basis van een bonuscultuur) om vervolgens deze snel weer los te laten.

2. Inkoopproces passend bij de aard van projecten

Aanbestedingen hebben zich de laatste jaren ontwikkeld tot een zwaarwegend juridisch en financieel gestuurd proces. Het lijkt of het daadwerkelijk behalen van de langetermijndoelen van ondergeschikt belang is. Door prijs te zwaar te laten wegen ontstaat er een situatie waarbij sommige leveranciers niet realistisch aanbieden. Dit compenseert men dan weer door op een bijna juridische wijze in het project te sturen op het creëren van meerwerk. Daarnaast ziet men dit ook terug in de kwaliteit van de opgeleverde (deel)producten. Een betere balans hierin is wenselijk waarbij een vooraf gedefinieerde businesscase de basis moet zijn en deze continu geëvalueerd dient te worden.

Opdrachtgevers gaan er veelal vanuit dat datgene wat door de leverancier bij de beantwoording van aanbestedingsvragen op papier is gezet, ook de waarheid is. Helaas blijkt uit de praktijk dat dit te vaak slechts een commercieel verhaal is. Het is belangrijk dat de opdrachtgever kritisch en inhoudelijk doorvraagt en achterhaalt wat de werkelijkheid is. Hiervoor is het van belang dat inhoudelijke expertise wordt betrokken bij het selectieproces.

Ook referentie-bezoeken en "proefdraaien" met het team kunnen het kaf van het koren scheiden. Een meer inhoudelijke toetsing leidt uiteindelijk aantoonbaar tot meer succesvol uitgevoerde projecten.

3. Kleinere projecten, complexiteit reduceren en onder architectuur  
ICT-projecten binnen de overheid zijn vaak onnodig groot en complex door alle ambities en verbijzonderingen in functionaliteit die tegelijk worden meegenomen. De samenhang, complexiteit, risico's en werkelijke kosten van het project zijn daardoor moeilijk te beheersen. Info Support stelt voor projecten te verkleinen en systemen gefaseerd uit te rollen (minimale functionaliteit en eenvoud staan daarbij voorop). Werken onder architectuur vereenvoudigt systemen, verbetert kwaliteit van inschattingen en borgt de integratie tussen projecten.
4. Schattingen  
Voor het schatten van projectkosten en doorlooptijden moet meer geluisterd worden naar experts. Als het om het ontwikkelen van een applicatie gaat bijvoorbeeld, dienen niet alleen de bouwkosten, maar ook alle andere kosten om een applicatie te ontwikkelen, te testen, naar productie te brengen en uiteindelijk ook te onderhouden(!) meegenomen te worden. Verder wijst de praktijk uit dat reële inschattingen die door teams worden afgegeven, bij iedere rapportage naar een hoger niveau qua inschatting worden bijgesteld op basis van wat men verwacht dat een hoger niveau wenst te horen. Of andersom waarbij deadlines van bovenaf worden bepaald zonder de inhoudelijke haalbaarheid te toetsen. Gevolg van deze benadering is dat rapportages onbetrouwbaar worden, meer controle en beheersingskosten worden gemaakt en het uiteindelijke ICT-projectsucces minder aandacht krijgt. Ook in de projectteams neemt het vertrouwen af als afgegeven schattingen continu worden bijgesteld. Er is ondertussen voldoende projectdata en ervaring in de markt beschikbaar om reële schattingen te kunnen opstellen, maar men moet deze wel willen horen.
5. Gekwalificeerd personeel  
Info Support merkt dat de overheid haar personeelsbestand wil uitbreiden door in contracten met leveranciers te eisen dat ze personeel dat meedraait in projecten, uiteindelijk mag overnemen. Deze eis zorgt er echter voor dat leveranciers niet hun beste mensen inzetten en dat het risico voor leveranciers om te investeren in de doorontwikkeling van deze mensen afneemt. Het is voor de overheid belangrijk om haar arbeidsvoorwaarden en innovatiekracht aan te passen zodat zij zelf een aantrekkelijke ICT-werkgever is.
6. Transparante rapportages  
De huidige technologie biedt de overheid de mogelijkheid om real-time voor al haar projecten inzicht te behouden in de voortgang en kwaliteit van de lopende afspraken. Info Support adviseert de overheid om een standaard voor zo'n ICT-dashboard te definiëren, deze te verplichten voor al haar projecten en openbaar inzichtelijk te maken inclusief de naam van de uitvoerend leverancier en overheidsorganisatie. Daarnaast stelt Info Support voor een lessons-learned-overzicht te creëren van afgeronde en/of gestopte projecten inclusief betrokken leveranciers, overheidsorganisaties en bestuurlijk verantwoordelijke personen met als doel te leren van elkaar.

Graag lichten wij bovenstaande verder toe tijdens het rondetafelgesprek op 13 februari of gaan wij los daarvan met u rond de tafel.

Hoogachtend,

Directie Info Support b.v.

Toon Jansen