

Vergaderjaar 2014–2015

**33 326**

**ICT rapport**

**Nr. 6**

**VERSLAGEN VAN DE HOORZITTINGEN, CORRESPONDENTIE MET HET KABINET, EN SCHEMA ICT-SECTOR RIJK VAN DE MINISTER VOOR WOMEN EN RIJKSDIENST**

**INHOUDSOPGAVE**

	<b>blz.</b>
Verslag openbare hoorzitting met de heer Hans Mulder (European Research Director van de Standish Group en directeur VIAgroep NV).	5
Verslag openbare hoorzitting met de heer Stephan Corvers (directeur/eigenaar Corvers Procurement Services BV).	27
Verslag openbare hoorzitting met de heer Chris Verhoef (hoogleraar Informatica aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en wetenschappelijk adviseur voor overheid en bedrijfsleven).	47
Verslag openbare hoorzitting met mevrouw Tonny Wildvank (voormalig contractmanager grote ICT-projecten van de overheid)	67
Verslag openbare hoorzitting met de heer Swier Jan Miedema (publiek ondernemer)	87
Verslag openbare hoorzitting met mevrouw Lineke Sneller (hoogleraar Toegevoegde waarde van IT, bij Nyenrode Business Universiteit).	103
Verslag openbare hoorzitting met de heer Ruud Leether (bedrijfsjuridisch adviseur Ministerie van Veiligheid en Justitie).	125
Verslag openbare hoorzitting met de heer Jan Flippo (CIO gemeente Amsterdam).	147

Verslag openbare hoorzitting met de heer Gerard Meijer (directeur/eigenaar KWD Resultaatmanagement en senior projectmanager voor overheid en bedrijfsleven).	171
Verslag openbare hoorzitting met de heer René Veldwijk (ICT-ondernemer).	191
Verslag openbare hoorzitting met de heer Lauran Matthijssen (senior adviseur bij PBLQ HEC).	215
Verslag openbare hoorzitting met de heer Maarten Hillenaar (senior adviseur PBLQ en voormalig CIO Rijk).	235
Verslag openbare hoorzitting met de heer Pieter Frijns (hoofd Bureau Gateway, Ministerie van Binnenlandse Zaken).	265
Verslag openbare hoorzitting met de heer Siep Eilander (directeur Inkoopbeleid Rijk, Ministerie van Binnenlandse Zaken).	289
Verslag openbare hoorzitting met de heer Dirk-Jan de Bruijn (programmamanager digitalisering Rijk).	311
Verslag openbare hoorzitting met de heer Dion Kotteman (CIO Rijk; directeur Informatiseringsbeleid Rijk bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken; voormalig algemeen directeur Rijksauditdienst).	331
Verslag openbare hoorzitting met de heer Govert Claus (voormalig medewerker UWV Werkbedrijf).	359
Verslag openbare hoorzitting met de heer Lourens Visser (manager operations Wigo4it en voormalig CIO Havenbedrijf Rotterdam).	381
Verslag openbare hoorzitting met de heer Hans Ruijter (programmadirecteur Schiphol – Amsterdam – Almere en voormalig tunnelregisseur).	403
Verslag openbare hoorzitting met mevrouw José Lazeroms (lid Raad van Bestuur UWV).	425
Verslag openbare hoorzitting met de heer Haye Mensonides (voormalig managing director public sector Logica).	457
Verslag openbare hoorzitting met de heer Jan Kees de Pagter (directeur/mede-eigenaar BdBProjectmanagement B.V.).	489
Verslag openbare hoorzitting met de heer Stépan Breedveld (CEO Ordina).	519
Verslag openbare hoorzitting met de heer Diederik Padt (sales director commercial & public sector Hewlett-Packard).	543
Verslag openbare hoorzitting met de heer Ferry Heeneman (senior client director KPN).	569

Verslag openbare hoorzitting met mevrouw Arda Gerkens (lid Eerste Kamer voor de SP 2013 – heden; lid Tweede Kamer voor de SP 2002–2010; directeur computervereniging HCC 2011 – heden).	589
Verslag openbare hoorzitting met de heer Theo Rietkerk (gedeputeerde provincie Overijssel 2003–heden; lid Tweede Kamer voor het CDA 1998–2003).	613
Verslag openbare hoorzitting met de heer Johan Remkes (commissaris van de Koning provincie Noord-Holland 2010 – heden; Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2002–2007; lid Tweede Kamer voor de VVD 1993–1998 en 2006–2010).	639
Verslag openbare hoorzitting met de heer Ger Koopmans (gedeputeerde provincie Limburg per 6 juni 2014; lid Tweede Kamer voor het CDA 2002–2012).	663
Verslag openbare hoorzitting met mevrouw Guusje ter Horst (lid Eerste Kamer voor de PvdA 2011 – heden; Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2007–2010).	689
Verslag openbare hoorzitting met de heer Stef Blok (Minister voor Wonen en Rijksdienst 2012 – heden; lid Tweede Kamer voor de VVD 1998–2012).	715
Verslag openbare hoorzitting met de heer Camiel Eurlings (president-directeur KLM 2013 – heden; Minister van Verkeer en Waterstaat 2007–2010; lid Tweede Kamer voor het CDA 1998–2004).	749
<b>Correspondentie met het Kabinet</b>	<b>773</b>
<b>Schema ICT-sector Rijk van de Minister voor Wonen en Rijksdienst</b>	<b>797</b>



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Mulder op 25 april 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 26 mei 2014.

Gehoord wordt:

de heer Hans Mulder (European Research Director van de Standish Group en directeur VIAgroep NV).

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 heet u van harte welkom, mijnheer Mulder. Dat doe ik mede namens mijn collega's mevrouw Bruins Slot, mevrouw Fokke, de heer Van Meenen en de heer Ulenbelt. Wij willen weten hoe ICT-projecten bij de overheid beter kunnen worden. Om de Tweede Kamer daarover met succes te kunnen adviseren – dat is onze hoofdtaak – moeten we onder andere weten wat er mis is gegaan. Is er een rode draad, een gemeenschappelijke noemer? Naar een antwoord op die vraag zijn we op zoek. Ik zei al dat het de bedoeling is, tot aanbevelingen te komen waardoor kan worden voorkomen dat projecten mislukken of veel duurder worden dan oorspronkelijk de bedoeling was. We stellen het daarom zeer op prijs dat u op onze uitnodiging bent ingegaan, mijnheer Mulder. Het helpt ons zeer als u openhartig en als het even kan zonder ICT-jargon of rare Engelse termen antwoord geeft op de vele vragen die bij ons leven. Ik vraag het laatste zo nadrukkelijk omdat wij gevolgd kunnen worden door mensen in het land. Zij zullen niet allemaal al die rare Engelse termen en het ICT-jargon kennen. Maar goed, we willen eerst iets meer over u weten. Ik zal u daarover een paar dingen vragen. Mij is opgevallen dat u uw vader bij u hebt. Er is ook nog een broer actief in de ICT. Krijg je die interesse voor ICT mee met de geboorte? Is het een gen? Wat is er misgegaan?

De heer **Mulder**: Ja. Ik kan wel zeggen dat het vrij bijzonder was om in een gezin op te groeien waarin mijn generatie eigenlijk de tweede generatie ICT'ers is. Mijn vader is in 1964 begonnen in de automatisering. Daar krijg je enorm veel van mee. Je ziet wat er allemaal kan, wat de mogelijkheden van de technologie zijn. Je ziet ook – dat wordt de laatste jaren steeds duidelijker – wat er allemaal niet kan met ICT. We praten daarover inderdaad regelmatig met elkaar, bijvoorbeeld met kerst.

De **voorzitter**: Tijdens het kerstdiner gaat het over ICT?

De heer **Mulder**: Ja. Het is een passie. Het is iets wat je meekrijgt. Het is uiterst fascinerend om daarover te spreken, om de mogelijkheden te onderzoeken en er zelfs over te doceren.

De **voorzitter**: Het zit dus echt heel diep.

De heer **Mulder**: Het zit heel diep, ja. Dat is absoluut waar.

De **voorzitter**: Hoe verhoudt uw rol in het bedrijfsleven zich tot uw juridische en wetenschappelijke taken en uw taken in het onderwijs? Kunt u daarover iets meer vertellen? Op welke gebieden bent u bezig?

De heer **Mulder**: Ik probeer inderdaad vanuit het doen dingen te begrijpen. Vaak loop je daarbij toch tegen problemen aan. Dan is er behoefte aan onderzoek. Daarom leid ik niet alleen mijn eigen bedrijf, maar heb ik ook promotieonderzoek gedaan.

De **voorzitter**: Vertelt u eerst even kort iets over dat eigen bedrijf.

De heer **Mulder**: Met mijn bedrijf richt ik mij op het adviseren van overheden, maar ook van bedrijven, over ICT-vraagstukken. Daarvoor werken wij onder andere samen met de Standish Group in Boston. Daar beschikt men over een enorme database van ICT-projecten. Het gaat daarbij om projecten die geslaagd zijn, projecten die bediscussieerd en betwist zijn en projecten die zijn gefaald. In de afgelopen jaren – ik heb het over al meer dan twintig jaar – is er een database gevuld waarin meer dan 50.000 ICT-projecten vermeld staan. Op basis daarvan kun je aan de voorzijde inschattingen maken over haalbaarheid van projecten. Als adviseur gebruik ik deze gegevens ook om projecten te beoordelen die zijn gefaald. Wat zijn de redenen dat die projecten zijn gefaald? Dat is de rol die ik als adviseur heb in ons bedrijf.

De **voorzitter**: Daarover gaan we straks natuurlijk uitgebreid met u praten. U bent ook op juridisch en wetenschappelijk vlak actief en u geeft onderwijs. Vertelt u daar eens iets over.

De heer **Mulder**: Ja. De Algemene Rekenkamer heeft midden jaren tachtig aan mijn vader onder andere gevraagd om een geschillenkamer op te richten. Daarmee moest het aantal conflicten dat er toen, 25 jaar geleden al was, worden beperkt. Als er een conflict was, zou men niet bij de rechter langs moeten gaan, maar zou het moeten worden opgelost. Dat speelde in 1989. Ik mocht toen mee om de koffers te dragen waarin alle dossiers zaten van de mislukte projecten. Sinds die tijd ben ik steeds meer betrokken geraakt bij geschillenoplossing en -beslechting. Ik kan als lekenarbiter optreden, want ik ben geen jurist, maar een deskundige op het gebied van ICT. Voor die rol van arbiter heb ik een opleiding gevolgd in Leiden, om beter te begrijpen hoe het recht zich verhoudt tot ICT. Ik kan ook als mediator optreden. In de jaren sinds 1989 hebben we gezien dat mini-trial en mediation heel goede manieren kunnen zijn om conflicten te herstellen. Verder heb ik de rol van deskundige voor de rechtbank. In die rol treed ik geregeld op. Vanuit die optiek zie ik wat er niet goed kan gaan.

De **voorzitter**: Volgens mij hebben we een klein beetje een beeld gekregen van wat u zoal doet. In het gesprek van vandaag nemen mijn collegae mevrouw Fokke en mevrouw Bruins Slot het voortouw, maar de andere leden van de commissie letten ook op. Op ieder moment kunt u dus ook van de andere leden een vraag verwachten.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Mijnheer Mulder, u zei zojuist al iets over de Standish Group, waarvoor u werkzaam bent. Kunt u, onder andere voor de kijkers thuis, meer vertellen over die Amerikaanse Standish Group en de activiteiten van die organisatie?

De heer **Mulder**: Ja. De Standish Group is opgericht door Jim Johnson. Hij heeft meer dan twintig jaar geleden het idee opgevat om wat meer onderzoek te doen naar de vraag hoe ICT-projecten slagen of falen. Hij wilde dat niet doen vanuit zijn eigen ervaring, maar vanuit de ervaringen van velen. Daarvoor heeft hij allerlei partijen in een netwerk samengebracht. Het gaat daarbij om grote organisaties en om kleine organisaties. Die leveren jaarlijks duizenden cases of voorbeeldprojecten aan. Daarbij wordt vastgelegd hoe ze zijn gestart, dus vooraf gemeten. Wat was de bedoeling van zo'n project? Ook wordt bekeken hoe het project is verlopen. Daaruit blijkt dat er nogal wat projecten zijn gefaald. Naar aanleiding daarvan zijn in de jaren negentig de eerste rapporten ontstaan onder de naam CHAOS Reports; het is een chaos bij ICT-projecten.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Daar komen we straks nog uitvoerig op terug. U hebt het over klanten. Wat is de aard van uw klanten? Zijn het ondernemingen?

De heer **Mulder**: Van de projecten die door de Standish Group worden verzameld, komt zo'n 50% uit Amerika. Een ander groot deel komt uit Europa. Daarvandaan zal zo'n 30% komen. Het gaat daarbij om zowel kleine als grote projecten. Vaak wordt gesteld dat ICT-projecten falen, maar daarbij heeft men het dan meestal over een gemiddelde. De spreiding is veel interessanter. Jim Johnson gaat ervan uit dat projecten die meer dan 10 miljoen dollar kosten, groot zijn. Hij heeft laten zien dat juist die grote projecten falen. Dat was voor mij een eyeopener. Kleinere projecten, van laten we zeggen 100.000 euro, slagen over het algemeen wel. Als je dat weet, ga je beseffen dat het heel belangrijk is om meer genuanceerd naar de projecten te kijken. Zijn het grote projecten of kleine projecten? Dat laat Jim Johnson zien. Hij laat de vragenlijsten niet alleen invullen, maar hij overlegt ook wat er goed of fout is gegaan. Op die manier krijg je veel meer inzicht in de echte oorzaken van ICT-falen. Die oorzaken zijn heel complex en breed. Dat is volgens mij het interessante van zijn onderzoek. Wij zijn dus sindsdien betrokken geraakt bij zijn werk. Wij helpen ook mee door de vragenlijsten te verzamelen en te bespreken.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt dus verschillende klanten. Zijn er ook klanten in Nederland en, zo ja, aan welke klanten moet ik daarbij denken?

De heer **Mulder**: Ikzelf gebruik dit inderdaad ook in de Nederlandse context, maar het gaat maar om een beperkt aantal Nederlandse klanten. Significant is dat dus niet. Het kan echter gebeuren dat wij dit toepassen. Ik noem een willekeurige casus. Bij een ziekenhuis is een project gefaald. Wij analyseren op dit moment wat de criteria waren van het project. Het blijkt dat dit project vergeleken met andere projecten geen kans van slagen had. Ziekenhuizen, overheden zijn dus voorbeelden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Kunt u het aantal Nederlandse klanten noemen? Zo'n aantal interesseert ons natuurlijk ook wel.

De heer **Mulder**: In Nederland hebben we minder klanten dan we zouden willen hebben. In Engeland, Duitsland en Frankrijk hebben we voldoende klanten. In Nederland hebben we eigenlijk een te klein aantal klanten om op grond daarvan betrouwbare uitspraken te kunnen doen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Is daar een reden voor? U bent werkzaam voor de Standish Group en doet belangrijk onderzoek. Wat is de reden dat u in Nederland eigenlijk zo weinig klanten hebt?

De heer **Mulder**: Het is niet minder in Nederland, maar het onderzoek dat moet plaatsvinden, is nog wel dusdanig relevant. Ik heb gekeken naar eerdere cijfers, om een beeld te geven van hoe het er in Nederland bij staat. Ik heb dat ook gedaan om het belang van het werk van deze commissie ICT-projecten aan te geven. De Algemene Rekenkamer heeft al in 2007 gezegd dat er ongeveer 6 miljard wordt verspild door problemen met ICT-projecten. Recentelijk is dat bedrag bijgesteld en komen wij uit op 4 miljard tot 5 miljard. Over dergelijke bedragen wordt dus gesproken. Het is echter vrij lastig om over de hoogte van die verspilling iets te zeggen. Gaat het daarbij puur en alleen over de software, dus over het maken van programma's, of spelen de apparatuur en het netwerk daarbij ook een rol? Kortom, de bedragen variëren. Wij spreken nu dus over die grootheden. De enkele voorbeelden uit Nederland zijn niet voldoende representatief om op grond daarvan een antwoord te geven op de vraag over die grootheden. We spreken echter wel over een groot deel van de projecten. Op basis van de eerste indicaties kunnen we zeggen dat de situatie in Nederland zich niet heel erg onderscheidt van die in de rest van Europa. Nederland zit dus op dezelfde lijn. We hebben wel deze week met de mensen van de Standish Group de laatste cijfers die we kunnen presenteren uit zitten rekenen. Als we de situatie bij overheden in Noord-Amerika en die in Europa met elkaar vergelijken, blijkt daaruit – dat is heel belangrijk – dat we het eigenlijk nog niet zo slecht doen in Europa. Dat is volgens mij een belangrijk gegeven.

De faalkosten en het percentage projecten dat is gefaald, zijn echter nog steeds hoog. 24% van alle projecten binnen de Europese overheden faalt. Als ik het heb over falen, bedoel ik daarmee niet een situatie waarin je zegt: we hebben een probleem. Nee, bij projecten die falen, is het systeem dat werd ontwikkeld nooit in gebruik genomen. Wat is ontwikkeld, is dus nooit gebruikt. Wij hanteren dus de meest strenge definitie van zo'n kostenpost. Het project is nooit in gebruik genomen. Behalve de 24% gefaalde projecten is zo'n 46% van de projecten binnen de Europese overheden betwist. Dat betekent dat die projecten niet binnen de afgesproken tijd en/of kosten zijn gerealiseerd en misschien ook veel minder hebben opgeleverd dan was bedoeld. Dat leidt dus ook tot een aanzienlijke kostenpost. Een aanzienlijk deel van die 46% kan dus zeker worden aangemerkt als faalkosten. Daarmee kom je inderdaad uit op bedragen die de Algemene Rekenkamer noemt. Dat doet men daar volgens mij correct. Het gaat daarbij om schattingen. Men schat dat het voor Nederland gaat om een bedrag van 4 miljard tot 5 miljard euro per jaar. Zo veel overheidsgeld gaat er dus hiermee verloren. Dat is wat we zo'n beetje kunnen stellen. Vandaar dat ik liever die cijfers hanteer dan cijfers die zijn gebaseerd op die enkele exemplaren, want het is natuurlijk niet betrouwbaar genoeg om op grond daarvan te rapporteren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt daarin inderdaad dat de Algemene Rekenkamer het bedrag van 4 miljard tot 5 miljard op die schattingen baseert. Als ik het goed heb, maakt de Standish Group gebruik van de gegevens van meer dan 50.000 projecten om zulke berekeningen te maken. Dit is dus niet gebaseerd op drijfzand.

De heer **Mulder**: Precies, dit is niet gebaseerd op drijfzand.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt het over 4 miljard tot 5 miljard. Gaat dat bedrag jaarlijks verloren?

De heer **Mulder**: Ja, jaarlijks.



Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus jaarlijks gaat 4 miljard tot 5 miljard verloren?

De heer **Mulder**: Ja, jaarlijks, in Nederland.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het gaat daarbij om projecten die nooit in gebruik worden genomen. Maar het gaat ook om projecten die duurder uitvallen. Kunt u daar iets meer over zeggen?

De heer **Mulder**: 30% van de projecten wordt als succesvol aangemerkt. Dat betekent dus dat 70% van alle projecten van de overheid óf is gefaald – dat is de 24% – óf is betwist.

Het wordt nog iets strenger als we de cijfers over de grote projecten bekijken. Ik zei al dat kleine projecten, waarbij minder mensen betrokken zijn, over het algemeen wel goed gaan. De cijfers over grote projecten, dus projecten van 10 miljoen dollar of 7,5 miljoen euro of meer, zijn de volgende. Van die grote projecten faalt 36%. Die projecten zijn dus nooit in gebruik genomen. Verder is 57% betwist. Het meest schokkend is dat slechts 7% van de grote projecten succesvol is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Laten we inzoomen op de projecten die niet succesvol zijn. Waardoor falen die ICT-projecten eigenlijk? Dat fascineert natuurlijk.

De heer **Mulder**: Ja. Voor de beantwoording van die vraag is volgens mij met name de dialoog interessant die we voeren over die vragenlijsten heen. Je merkt dat daarbij een aantal «chaoswetten» zijn gedefinieerd die ertoe leiden dat het fout gaat. Er is een top tien opgesteld. Het is daarbij heel interessant om te constateren dat de eerste drie lessen die je kunt leren, niet gaan over ICT. Die lessen gaan over mensen, mensen en mensen. Het is heel belangrijk dat een organisatie het projectmanagement op orde heeft. Het is heel belangrijk dat de organisatie een medestander is in het project, geen tegenstander. Het is heel belangrijk dat er sprake is van duidelijke doelstellingen. Dat zijn eigenlijk al de eerste indicatoren. Die gaan dus over de samenwerking. Het verloop van ICT-projecten zegt heel veel over samenwerking tussen mensen. Technologie is daarbij eigenlijk een kleiner onderdeel.

Juist daarom is er een relatie tussen de grootte van projecten en het falen ervan. Hoe groter het project, hoe meer samenwerking er nodig is en hoe meer kans er dus is op miscommunicatie en op falen. Daar zit dus een wetmatigheid. Vandaar dat de Standish Group adviseert om projecten kleiner te maken, niet groter.

Een ander belangrijk punt is dat een project op een bepaald moment wordt gezien als iets dat binnen een bepaalde tijd, voor een bepaalde hoeveelheid geld en tegen bepaalde kosten moet worden opgeleverd en een bepaalde functionaliteit moet hebben. Toch zou het eigenlijk moeten gaan om de toegevoegde waarde. Wat levert het project nu eigenlijk op voor ons? Dat zou natuurlijk een veel belangrijker criterium moeten worden op grond waarvan projecten worden aangestuurd.

We hebben geprobeerd om de complexiteit van de projecten wat begrijpelijker te maken aan de hand van drie assen. De allereerste heb ik al genoemd. Hoe groter het project is, hoe groter de complexiteit en daarmee de kans op falen. De tweede as heeft te maken met de organisatie. Hoeveel betrokkenen zijn er bij dit project? Hoeveel partijen spelen daarin een rol? Lagen de partijen op één lijn, of waren de belangen tegengesteld? Was het duidelijk wat partijen van elkaar verwachtten? De tweede as gaat dus met name over het organisatiedeel.

De derde as die van belang is, gaat wél over een punt dat de techniek aangaat, namelijk de complexiteit van het systeem. Hoe groot is het systeem? Hoeveel functies zitten erin? In welke context wordt het systeem uiteindelijk gebruikt? Wordt het gebruikt in een kleine organisatie als enige programma, of wordt het gebruikt in een heel grote organisatie waarin misschien wel honderden andere programma's draaien? De laatste situatie is natuurlijk veel complexer. Dan zijn er veel meer verbanden en koppelingen.

Dat zijn dus de assen van zaken waardoor het fout kan gaan. Projecten zijn te groot, er zijn te veel organisaties bij betrokken en misschien is de complexiteit van het systeem te groot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U begint met te zeggen dat een belangrijke factor hierbij de mensen zijn die aan het project werken. De commissie ICT-projecten bekijkt uiteraard ook de invloed die de politiek heeft op het verloop van ICT-projecten. Kunt u iets zeggen over de rol die de politiek speelt bij het falen of het problematisch verlopen van ICT-projecten?

De heer **Mulder**: Het is volgens mij belangrijk om te benadrukken dat een overheid haar eigen eigenschappen heeft. Een bedrijf kiest zijn eigen klanten. Een overheid heeft dat recht niet. Zij heeft te maken met sociale inclusiviteit. Dat betekent dat iedere burger recht heeft op de dienstverlening van de overheid. Iedere burger krijgt zijn paspoort. Daarmee zijn ICT-projecten bij de overheid eigenlijk al per definitie grote projecten. Je hebt het immers al snel over 17 miljoen klanten die moeten worden bediend. Daar kan de overheid niet onderuit en dat is een voldongen feit. Verder is de overheid een bijzondere opdrachtgever omdat zij vraagt om veel meer openheid en transparantie dan het bedrijfsleven doet. De overheid heeft dus te maken met grote projecten en met transparantie. Je moet dan gaan nadenken over de sturing die daarbij past. Hoe kan dit beter worden ingericht? Daarvoor zijn bij de overheid initiatieven genomen en daarover is ook gerapporteerd. Zo is er een verantwoordelijke voor ICT bij de overheid benoemd. Daarvoor is de Engelse afkorting de CIO, de chief information officer. De eerste indicaties zijn dat die benoeming leidt tot successen binnen de overheid. Er wordt ook beter bij de poort gecontroleerd of de kwaliteit van de projecten goed is. In het Engels heet dat een gateway review. Kan het project wel worden uitgevoerd? Er zijn indicaties dat dit ook in positieve zin bijdraagt aan vermindering van de problemen. Ik heb dus de indruk dat er binnen de overheid heel hard wordt gezocht naar de oorzaken van de problemen en naar de oplossingen ervan. Mijn indruk is dat de problemen in Nederland niet anders zijn dan in andere landen. Ik wil dus benadrukken dat we volgens mij in Nederland echt wel ons best doen om dit probleem te begrijpen en te adresseren. Dat is echter niet eenvoudig.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Nee, want er gaat volgens u dus jaarlijks 4 miljard tot 5 miljard verloren. Dat heeft ook te maken met de vraag hoe de overheid haar risicomanagement inricht. Wat vindt u van de inrichting van dat risicomanagement?

De heer **Mulder**: Bij Standish zien we dat de inrichting van die projecten zeer afhankelijk is van het type oplossing dat je zoekt. Ik zal het concreet maken. Is het doel van het te ontwikkelen programma heel duidelijk, bijvoorbeeld gericht op het leveren van een product? Of is men eigenlijk bezig om tegelijk met het maken van het programma ook nog een beleidsverandering te introduceren? In het laatste geval is het veel onduidelijker wat de doelstellingen zijn van het project. Daarmee is de

sturing lastiger. U kunt zich dus voorstellen dat ik het eens ben met de opmerking dat je eerst bijvoorbeeld wat zaken moet vereenvoudigen. Daarna moet je ondersteunen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei eerder al dat kleinere projecten beheersbaarder zijn. Mag ik uw woorden samenvatten? Vindt u eigenlijk dat de overheid van tevoren niet altijd weet of zij een villa of een schuur gaat bouwen?

De heer **Mulder**: Volgens mij heeft de overheid, net als iedereen, te maken met verandering. Daarvoor moet ik eigenlijk een klein college geven. In de jaren zestig, toen mijn vader begon in de automatisering, spraken we over data- en informatiesystemen. ICT ondersteunde toen wat er al was. Men maakte al een berekening voor een hypotheek of een berekening van de kosten bij overlijden. Die processen moesten worden geautomatiseerd. Daarmee waren er heel duidelijke specificaties. Daarvoor kun je een heel duidelijk programma maken, want wat wordt gevraagd is heel duidelijk. De problemen waren toen van meer technische aard. Zo was het de vraag of de programmatuur en de apparatuur geschikt zouden zijn.

Vanaf de jaren zeventig gaat het niet meer over data- en informatiesystemen, maar veel meer om systemen die de omgeving aansturen. De overheid moet soms veranderen. Met de veranderende overheid veranderen soms ook de doelstellingen van het project, en daarmee de specificaties. De projecten bij de overheid zijn groot. Als zij dan ook nog veranderen, is natuurlijk de chaos compleet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dus eigenlijk: de overheid start met een bepaald plan, waarna de omgeving verandert, wat gevolgen heeft voor de ICT, waardoor de plannen weer moeten worden aangepast.

De heer **Mulder**: Kijk, precies dat is mijn passie! Ik ben nu verbonden aan de Universiteit Antwerpen. Daar spreken we over duurzame software, dus software die kan evalueren en kan veranderen. Wij denken vaak dat software heel «soft» is, heel zacht is en dat je er in kunt prikken. Je kunt software vergelijken met een raket met vier motoren. Die raket moest eerst naar de maan, maar nu moet hij naar Mars. Dan zeggen we: dat is een verandering van beleid, dus weet je wat, we stoppen er een vijfde motor bij, want dan kan de raket een stukje verder. Het toevoegen van de vijfde motor leidt er echter toe dat de brandstofvoeder moet worden vergroot en dat ook de tank moet worden vergroot. Ook moet de tank dikkere wanden krijgen en moet de trillingsfrequentie worden aangepast. Op die manier zijn we, voordat we het weten, bezig met een heel nieuw ontwerp van de raket.

Wij denken dus wel dat we de systemen heel snel kunnen aanpassen bij wat de overheid wil, maar die systemen zijn daarvoor eigenlijk te weinig duurzaam. Ik kan dit zelfs nog strakker stellen door te zeggen: software slijt niet door het gebruik, maar door het aanpassen ervan. Het is net als bij een huis. Als je je huis maar blijft aanpassen, ontstaat er een bouwval. Daarbij speelt de as van de complexiteit van het systeem een rol. De overheid heeft nu eenmaal grote projecten en bovendien moet zij regelmatig veranderen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt het over slijtage van software. De overheid en de politiek veranderen de eisen gedurende de rit. Daardoor kan het fundament waarop het huis is gebouwd, dat huis uiteindelijk eigenlijk niet meer dragen, waardoor er problemen ontstaan.

De heer **Mulder**: Dat is van fundamenteel belang. Daarom is dit geen vraagstuk van personen, maar van de kwaliteit van een systeem. Daarom wordt dit fundamenteel onderzoek aan de universiteit gedaan. Wij moeten eens gaan nadenken over de vraag hoe wij systemen kunnen gaan normaliseren. Hoe kunnen wij systemen zo maken dat wij wél meekunnen met de veranderingen? Er zullen immers altijd aanpassingen in de omgeving zijn. Daar kan niemand onderuit. Laten we eens kijken naar andere industrieën. We zijn tegenwoordig in staat om tegen minimale kosten miljarden transistoren te stoppen in een pc of een tablet. Dat is mogelijk omdat elke transistor dezelfde eigenschappen heeft. Je kunt ze dus aan elkaar klikken. Als software ook op die manier zou kunnen worden ontwikkeld, zouden we de aanpassingen die de verandering van de omgeving eist, door kunnen voeren in de software. Op die manier zouden die veranderingen dus veel minder kwalijke gevolgen voor de software hebben.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat is helder. Daarmee zegt u eigenlijk dat het veranderen van de wensen tijdens de uitvoering van een ICT-project, een van de achterliggende oorzaken vormt van problemen bij die projecten. Welke andere oorzaken moeten volgens u echt worden meegenomen in een onderzoek naar de vraag waarom er elk jaar 4 miljard tot 5 miljard bij ICT-projecten verloren gaat?

De heer **Mulder**: Ik zei al dat daarbij niet alleen de realisatie van de projecten een rol speelt, maar ook de andere as, namelijk die van de organisatie. Als de organisatie niet duidelijk is ontworpen, zal dat uiteindelijk de consequentie hebben dat het ook in het programma niet loopt. Het zou dus de voorkeur hebben als men zou beginnen met het vereenvoudigen van het proces nog voordat men met veranderingen in de ICT aan de slag zou gaan.

De heer **Van Meenen** (D66): U werkt dus vanuit de wetenschap aan verbeteringen. Ik ga even terug naar het moment waarop u zei dat er allerlei indicaties zijn dat de overheid het beter doet. U noemde in dat verband de aanstelling van de CIO. Kunt u daar iets preciezer in worden? Welke indicaties hebt u? Waaruit leidt u af dat het beter gaat?

De heer **Mulder**: Mijn uitspraak is enerzijds gebaseerd op literatuuronderzoek. Ik heb mij natuurlijk uitermate goed voorbereid. Ik heb bekeken wat hierover is gerapporteerd. Anderzijds merk ik daadwerkelijk dat ook binnen de overheid echt wordt gezocht naar fundamentele oplossingen. Dat merk ik aan de bedrijven en overheden waarmee wij samenwerken. Ik had het net over die duurzame software. De mogelijkheden voor toepassing daarvan worden ook binnen de overheid grondig onderzocht. Ik merk dus dat men een steeds beter begrip krijgt van het probleem en de oorzaken daarvan.

Ik kan nog een tweede voorbeeld noemen. Dat ligt op juridisch vlak. Ik heb bijvoorbeeld gemerkt dat de ARBIT-voorwaarden, die mede door Ruud Leether zijn opgesteld, veel meer ruimte bieden voor inspectie. Ik doel op inspectie aan de poort, maar ook als het project loopt. Men beoordeelt of er eigenlijk echt wel iets is opgebouwd. Als je een flat bouwt, wil je op een bepaald moment weten hoeveel etages er staan. Zulke zaken worden ook in de ICT steeds meer geïntroduceerd. Ik zei dat zojuist ook al. Je ziet dus dat er echt wel wordt gewerkt aan verbetering.

Ik kan dat zelfs staven met cijfers. Ik zei zojuist al dat de Algemene Rekenkamer in 2007 nog uitkwam op 6 miljard verlies. Nu zitten we op 4 miljard tot 5 miljard. Het is dus toch al wat minder dan een jaar of tien

geleden. De cijfers uit 2007 waren namelijk gebaseerd op de situatie in 2004. Je merkt dus dat er enorm hard wordt gewerkt aan een betere succesratio. Dat gebeurt ook binnen de overheid.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dat verlies van 4 miljard tot 5 miljard geleden bij eenzelfde volume, of bij een groeiend volume?

De heer **Mulder**: Daarvan is sprake bij zelfs een groeiend volume. Er wordt dus wel degelijk hard gewerkt. Maar er moet absoluut nog veel meer aan gebeuren, zowel in de praktijk als op het vlak van onderzoek. Dit is namelijk een maatschappelijk vraagstuk geworden. We spreken daarbij niet alleen over kosten. We kunnen de zaak namelijk ook omdraaien door te constateren dat onze maatschappij niet meer zonder ICT kan. Het Ministerie van Veiligheid zei onlangs dat het land in de problemen is als de elektriciteit uitvalt, maar dat hetzelfde geldt als de ICT uitvalt. Daarom moet er volgens mij nog een duidelijke winst worden geboekt door deze resultaten te verbeteren. 4 miljard tot 5 miljard is natuurlijk veel te veel geld dat verloren gaat.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dat het beter gaat. Maar hoeveel Nederlandse projecten hebt u nu eigenlijk in uw database? Die vraag werd eerder al gesteld, maar u gaf er geen antwoord op. Het waren er kennelijk te weinig, want u had het erover dat het niet representatief was. Waarop baseert u dan uw stelling dat het beter gaat?

De heer **Mulder**: Ik baseer die stelling in de eerste plaats op de grote cijfers van de Algemene Rekenkamer. Daar constateert men een daling van de totale kosten in de afgelopen tien jaar. In de tweede plaats baseer ik die stelling op de cijfers uit andere Europese landen, zoals Duitsland, Frankrijk en Engeland. Ook bij de overheden in de ons omringende landen vindt in de laatste jaren minder falen plaats. Dat zou natuurlijk ook van toepassing kunnen zijn op de Nederlandse situatie. Mijn stelling is dus gebaseerd op deze cijfers. Wij mogen hiernaar echt nog wel wat meer onderzoek doen. Ik ben het dus direct met u eens als u zegt dat er nog wat preciezer onderzoek naar moet worden gedaan. Op dit moment worden hierover alleen maar uitspraken gedaan die zijn gebaseerd op schattingen. Toch is gevraagd om de cijfers te geven die op die schattingen zijn gebaseerd. Op die manier kunnen we de grootte van het probleem schetsen. Je kunt hier echter nog veel preciezer op ingaan. Gaat het bij het falen bijvoorbeeld alleen om software, of ook om hardware? Zijn alleen de kosten meegenomen die zijn uitgegeven, of zijn ook de kosten meegenomen voor de medewerkers zelf? Er zit enorm veel nuance in die cijfers. Daarom durf ik ook niet zo stellig te beweren hoe hoog het bedrag precies is. Op basis van de cijfers die we van het grotere geheel in het buitenland hebben, en op basis van de gedachte dat Nederland zich redelijk kan meten met andere landen, kunnen we dit als indicatie gebruiken.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar hoeveel Nederlandse projecten hebt u in uw database?

De heer **Mulder**: Ja, dat is mij gevraagd. Ik heb Jim Johnson gevraagd om dat vrij beperkt te houden, omdat het aantal natuurlijk te beperkt is. Ik zou het moeten beperken door te zeggen dat we in ieder geval een dertigtal partners hebben die cijfers aanleveren. Dat zijn overheden en instellingen. Zij krijgen die vragenlijsten. Deze partners doen jaarlijks een aantal projecten, waarover zij gegevens in de database inbrengen. Het gaat daarbij dus niet om duizenden; je praat daarbij eerder over

honderden. Dat zijn de aantallen waarover we spreken. Die aantallen zijn te laag om daarop uitspraken te baseren over de situatie specifiek in Nederland.

De **voorzitter**: U zegt: 4 miljard tot 5 miljard spoelen we per jaar door het putje; ik vat het even ruw samen. Dit is een ruwe schatting. Stel dat we er een miljardje naast zitten, dan komen we uit op 3 miljard. Ook dat is ongelooflijk veel geld. Hoeveel zouden we kunnen besparen, hoeveel geld zou er minder verloren gaan als we die raket een beetje beter zouden ontwerpen en bouwen?

De heer **Mulder**: Ik denk dat daar enorm veel winst te halen is. Deze tijdelijke commissie zit dus absoluut op het goede spoor met haar streven om de oorzaken hiervan boven tafel te halen. We moeten zoeken naar de oorzaken in plaats van de symptomen te bekijken. Er zijn drie oorzaken. De eerste is de volgende. De projecten zijn bij de overheid noodzakelijk groot. Zij zouden echter wat mij betreft nog beter kunnen worden onderverdeeld in kleinere projecten. Daarbij zou niet alleen moeten worden geprioriteerd naar het belang, maar ook naar waarde. Wat voegt een systeem toe? Op die manier zou je de toegevoegde waarde van elk klein project kunnen meten. Bij voldoende toegevoegde waarde kun je dan weer door. Op die manier zou de overheid toch op een wat planmatiger manier en wat sneller kunnen acteren, en met name eerder en beter kunnen stoppen met een project. Het voortijdig stoppen van projecten levert enorme besparingen op. De tweede oorzaak ligt op de as van de organisatie. Je zou moeten proberen de organisatie te vereenvoudigen. De raket herbouwen is inderdaad natuurlijk ook een belangrijke as. Dat zijn de drie elementen waar het werk moet worden verricht.

De **voorzitter**: Daaraan gaan wij in ons onderzoek nog veel aandacht besteden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil nu in ons gesprek de overstap maken naar een andere expertise van u. U bent niet alleen mediator, maar ook arbiter en gerechtelijk deskundige, als ik het goed heb begrepen. Wij willen heel graag meer weten van de juridische kant van de zaak. Hoe gaan de overheid en de ICT-sector om met conflicten in projecten? Kunt u ons daarover meer vertellen?

De heer **Mulder**: Over een aantal projecten zou ik wel iets meer kunnen vertellen, maar zij zijn vertrouwelijk. Dat is immers ook een kenmerk van een mediation. Dat is een vertrouwelijke procedure om iets te herstellen. Bij de projecten waarbij dat heeft gespeeld, kan ik dus geen namen noemen. Aan mediation doet de overheid echter absoluut mee. De overheid is zeker een partij die zaken op die manier probeert op te lossen. De overheid maakt ook gebruik van bijvoorbeeld arbitrage. Het betreft daarbij ook lagere overheden, vooral steden. Zij maakt gebruik van arbitrage om daarmee de ICT-kennis in het vonnis te krijgen. Er wordt dan niet alleen maar op een juridische manier naar de zaak gekeken, maar ook op een inhoudelijke manier. De overheid maakt van dergelijke zaken dus volgens mij absoluut gebruik.

Ik zei net al dat de overheid zelf ook een van de grote initiatiefnemers bij de contracten is. Voorheen waren er natuurlijk de zogenaamde BiZa-voorwaarden van het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Een aantal jaren geleden is dat ARBIT (Algemene rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten) geworden. Deze voorwaarden dragen absoluut bij

aan een betere beheersing bij contracten. De overheid is dus ook op dit vlak volgens mij zeker actief.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Kunt u aantallen noemen? Hoe vaak zijn er conflicten tussen overheid en leveranciers?

De heer **Mulder**: Uit mijn eigen ervaring zou ik er een aantal kunnen noemen, maar dat is natuurlijk te beperkt. Als ik kijk naar de instituten waarover ik wat kennis heb, praat je toch wel over tientallen projecten per jaar die zich lenen voor een mediation- of arbitrageprocedure. Ja, zeker.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoe is de verhouding tussen enerzijds het aantal procedures bij de overheid en anderzijds dat aantal bij het bedrijfsleven? Zijn er bij de overheid vaker procedures, of juist bij het bedrijfsleven?

De heer **Mulder**: Dat is een lastige vraag. De overheid kan met haar projecten soms niet anders dan naar de rechter toe gaan. Die vallen dan buiten mijn zicht. Ik zou zeggen dat overheid en bedrijfsleven toch redelijk gelijk oplopen, ook over het geheel genomen en in de grote aantallen. Grote banken en verzekeraars – dat zijn ook grote gebruikers van ICT – hebben hetzelfde soort problemen als de overheid heeft. Ik zou niet zeggen dat de overheid het minder doet dan andere sectoren. Nee.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zei zojuist dat de overheid niet anders kan doen. Hoe moet ik dat duiden?

De heer **Mulder**: Ja. Het probleem is vaak de omvang van het project, en het grote aantal systemen en partijen dat moet samenwerken. De overheid wil bijvoorbeeld een systeem waarin alle burgers worden geregistreerd. Dat is vanzelf een groot project. Er worden aan zo'n systeem veel eisen gesteld en er zijn allerlei koppelingen. Allerlei instanties moeten daarbij samenwerken. Per definitie heeft de overheid dus die complexiteit in huis.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Worden problemen met zulke projecten niet zo snel via mediation opgelost? Komt daar, door de complexiteit, al heel snel een gerechtelijke procedure uit voort? Kunnen zulke complexe zaken van de overheid via mediation gewoon niet tot een goed einde worden gebracht?

De heer **Mulder**: Die supergrote projecten zijn over het algemeen coproducties. Daarbij werken de overheid en de leveranciers samen. Zij maken samen zo'n systeem. De overheid heeft dan niet alleen maar met de andere partij te maken, maar is ook zelf partij. Daardoor is het veel lastiger om problemen via mediation of arbitrage te beslechten. Het feit dat de overheid zelf vaak medeverantwoordelijk is voor het resultaat, maakt de zaak nóg complexer.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Gaat de overheid daardoor sneller naar de mediator toe? Of is het zo dat de overheid soms juist langer doormoddert omdat zij ook partij is?

De heer **Mulder**: Het woord doormodderen is volgens mij in dit verband heel belangrijk. Hoe eerder je een bepaald project dat geen toegevoegde waarde heeft, kunt stoppen, hoe meer de overheid zou kunnen besparen. Vandaar dat ik adviseer om grote projecten eerst kleiner te maken, waardoor je een klein project makkelijker kunt stoppen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Er is natuurlijk de mogelijkheid dat een project uiteindelijk uit de hand loopt en men moet besluiten tot het aangaan van mediation of een rechtszaak. Hoe zitten de contracten in elkaar die worden afgesloten tussen de overheid en de IT-leveranciers? Zijn daarover bijzonderheden te melden?

De heer **Mulder**: Ik heb de ARBIT-voorwaarden al als voorbeeld genoemd. Ik zeg nogmaals dat de overheid daarin een keurige positie inneemt. Zij neemt het project als uitgangspunt, en niet alleen de belangen van of de overheid, of de leverancier. Ik vind dus dat de overheid daarbij een keurige koers aanhoudt. In de contracten zit wat mij betreft wel een goede basis. Aanbestedingen zijn een ander traject. Daar ligt een en ander lastiger.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Waarom is het daarbij lastiger?

De heer **Mulder**: Omdat de overheid gedwongen is om te kiezen op basis van een aanbesteding. Daarbij komt ze niet altijd tot de waarde die ze zou willen hebben. De overheid is een open organisatie en is daardoor soms gedwongen om bijvoorbeeld te kiezen voor de aanbieder die de laagste prijs biedt, terwijl iedereen zich afvraagt hoe die aanbieder zo goedkoop kan werken. Kritiek op de cijfers van Standish komt onder andere van professor Verhoef, die vandaag ook gehoord zal worden. Men zegt dat die cijfers zo ver uiteenlopen. Dat komt niet alleen maar door de overschrijdingen, maar misschien ook wel door de kwaliteit van het schatten. Men onderschat projecten. Hoe komt dat? Dat komt enerzijds doordat het moeilijk is om bepaalde projecten goed in te schatten. Anderzijds wordt er veel aanbesteed op basis van degene die het project het goedkoopst zegt te kunnen uitvoeren. Daardoor zet de leverancier die heel reëel hoog inschat, zich buitenspel. Daardoor treedt er ook een vertekening in de cijfers op. In de jaren zeventig heeft mijn vader bij een aanbesteding weleens open en eerlijk gezegd: u moet drie computers aanschaffen, want die capaciteit is nodig. De concurrent zei: nou, wij kunnen het wel met één computer. De aanbesteding leidde er dan toe dat de aanbieder die maar één computer nodig had, de opdracht kreeg. Een paar jaar later kwam mijn vader langs, en stond er natuurlijk veel meer dan één computer.

De **voorzitter**: En waarschijnlijk stonden er ook veel meer dan drie!

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U vindt dat het aanbestedingstraject de overheid in problemen kan brengen omdat zij in zo'n traject voor de aanbieder kiest die het project zegt het goedkoopst te kunnen uitvoeren. Voor die aanbieder moet de overheid misschien kiezen, of wil ze misschien juist kiezen. Dan is de basis van zo'n project vrij gammel. Betekent dat ook dat de kans op verstoringen in de rest van het traject dan gewoon groter wordt? Kan ik dat uit uw woorden afleiden?

De heer **Mulder**: Als je in de aanbesteding uitgaat van een niet-complex project en op die basis aanbiedt, terwijl je weet dat dat project toch heel groot is, dan mag je je afvragen of dat wel een goede basis vormt. Je weet immers ook dat de kans van slagen niet heel groot is. Ik zei zojuist al dat er voor grote projecten slechts 7% kans is op succes. Grote projecten, waarbij voor meer dan 10 miljoen wordt uitbesteed, zijn heel risicovol.



Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil nog even een stapje terug zetten. U zegt dat de overheid het contract aardig op orde heeft en dat de problemen eigenlijk liggen bij de aanbesteding. Gaan de rechtszaken uiteindelijk ook vaak over zaken die in de aanbesteding niet helemaal goed zijn gegaan?

De heer **Mulder**: Het gaat meestal over: het kost te veel, het duurt te lang en het levert te weinig op. Dat zijn de vragen die dan worden gesteld, waarbij de schade en de schuldvraag moeten worden bepaald. Dat heeft dus niet zozeer te maken met de vraag of in een contract van tevoren was vastgelegd wanneer bepaalde zaken zouden moeten worden geregeld, als wel met de vraag of daadwerkelijk is geleverd wat was bedoeld. Daarin zitten de grote verschillen.

De heer **Van Meenen** (D66): Is u bekend in hoeveel gevallen de schuld bij de overheid ligt?

De heer **Mulder**: Ik heb die aantallen eigenlijk al gegeven. Omdat de projecten volgens mij erg groot zijn, is de overheid niet alleen maar afnemer, maar ook coproductent. Daardoor is zij er altijd in die mate bij betrokken. Je zou dit veel gemakkelijker kunnen doen bij een heel klein project, waarbij één afnemer één leverancier heeft. Dan kun je de zwart-wittekening maken. Hierdoor zit de overheid volgens mij in een lastige positie. Zij heeft namelijk ook de rol, mee te bouwen aan het programma of het project. Daarmee is de overheid dus per definitie vaak partij.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt het nu over partij zijn, maar u had het zojuist over de schuldvraag. Waar ligt de schuld? Hebt u een idee hoe vaak uiteindelijk wordt vastgesteld en vastgelegd dat die schuld bij de overheid ligt?

De heer **Mulder**: Ik antwoord nu op grond van casuïstiek. Ik denk goed na ...

De **voorzitter**: Neem een project dat u kent, noem het project X en beschrijf het ons.

De heer **Mulder**: Ja. Project X gaat over een programma voor de berekening van salarissen voor ambtenaren. Het project werd uitgevoerd rond het jaar 2000. Het probleem was de vraag of het programma wel klaar zou zijn vóór het jaar 2000, omdat mogelijk het idee zou kunnen ontstaan dat in dat jaar de salarissen niet zouden kunnen worden uitbetaald. Wij zijn daarbij als bemiddelaars gevraagd. Wij hebben gekeken wat er goed is gegaan en wat er fout is gegaan. In dat traject hebben beide partijen een rol gespeeld. In plaats van naar de rechter te gaan, is het probleem via de minnelijke weg geschikt. Dat was een voorbeeld van een project dat groot van omvang was. Ik meen dat er zo'n 70 miljoen gulden of meer aan is besteed. Het project is uiteindelijk gefaald. Ik heb zojuist al de nuance aangebracht dat de overheid daarbij natuurlijk altijd als partij medeverantwoordelijk is voor het geheel, helaas.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als de overheid procedeed, gebeurt dat in de openbaarheid. Daarvan leert men, in de branche en bij de overheid. Schikkingen zijn echter niet openbaar. Daarvan wordt dus niet geleerd. Is dat te verhelpen? Zou u, of zouden anderen analyses kunnen maken van schikkingen, zodat de overheid en leveranciers daar wél van kunnen leren?

De heer **Mulder**: Ja, dat vind ik een heel goede suggestie. Bij mediation wil je verder, wil je het probleem oplossen en herstellen. Dat is het idee achter mediation. Zodra het project is gefaald, zou je inderdaad de informatie uit het onderzoek moeten kunnen gebruiken om ervan te leren. Daarmee ben ik het absoluut eens, ja.

De **voorzitter**: U zegt: de overheid kan moeilijk procederen omdat ze eigenlijk medeschepper is geworden. Stuiten we hier niet op wat in de ICT-wereld met een verschrikkelijk woord vendor lock-in wordt genoemd? De overheid wordt daarbij dusdanig afhankelijk van één leverancier waarmee zij al heel diep in het project zit, dat zij eigenlijk niet meer van die leverancier af kan, om het maar even plat te zeggen.

De heer **Mulder**: Ik geef een klein voorbeeld om dit te illustreren. Soms denk je dat je spreekt met de overheid of met overheden, maar dan blijkt dat alle personen waarmee je aan tafel zit, door die overheid zijn ingehuurd bij commerciële bedrijven. Dat voelt heel raar. Dan denk je: hoe is het toch mogelijk dat hier niemand vanuit de «echte» overheid zit? Goed opdrachtgeverschap is dus natuurlijk noodzakelijk voor een goede balans en voor goede verhoudingen.

De **voorzitter**: Die goede balans is vaak zoek?

De heer **Mulder**: Ik vind wel dat het uit balans is, ja.

De **voorzitter**: Vaak?

De heer **Mulder**: Ja.

De **voorzitter**: Ik wil ook nog even ingaan op dat «doormodderen». U hebt het over een raket, een extra verbrandingsmotor erbij en dus een grotere tank en heel veel ellende die daarop volgt. Op grond van de voorbeelden die we in eerdere stadia van ons onderzoek hebben onderzocht, krijgen we in ieder geval de indruk dat zulke problemen zich natuurlijk zowel bij het bedrijfsleven als bij de overheid voordoen.

De heer **Mulder**: Ja, absoluut.

De **voorzitter**: Wij krijgen echter ook de indruk dat er bij de overheid veel langer wordt doorgemodderd. Dit gebeurt om allerlei redenen, die we misschien ook nog wel met anderen zullen bespreken. We krijgen de indruk dat er bij het bedrijfsleven in ieder geval sneller wordt gestopt en ingegrepen. Wij krijgen die indruk en daarom vraag ik hier expliciet naar. Wij denken dat dat het geval is. Kunt u hier iets meer over zeggen?

De heer **Mulder**: Ik heb voor deze commissie natuurlijk naar een aantal grote projecten gekeken die in het afgelopen jaar zijn gefaald. Zelfs nog dit jaar was het een aantal uren niet mogelijk om te betalen via het internet. De kosten daarvan voor webwinkels in Nederland bedragen zo'n 3 miljoen euro. Niet de overheid heeft dit gedaan, want dit heeft te maken met een heel andere grote organisatie. Je merkt dus dat het niet meer gaat om «too big to fail» dat wil zeggen dat een organisatie te groot is om te mogen falen. Nee, die organisaties zijn volgens mij te groot om te veranderen. De problematiek van die raket speelt dus volgens mij ook bij banken, verzekeraars enzovoorts. De overheid is echter nóg iets groter dan die organisaties. De overheid heeft te maken met een veel omvangrijkere integratie. Zij heeft veel meer dan alleen die klanten. De overheid is

verantwoordelijk voor burgers en heeft daarvoor een veel groter apparaat in huis. Daarvoor is de raket die moet worden uitgebreid bij de overheid nog veel groter dan elders. Dit is heel duidelijk niet een vraagstuk dat alleen bij de overheid speelt. Het is een systeemvraagstuk. Ik maak een vergelijking met bijvoorbeeld de automobieliindustrie. Daar wordt vaak een duizendste auto gebouwd. Dat gaat sneller, goedkoper en beter. Een duizendste project bouwen binnen een bedrijf kost meer, duurt langer en levert minder op. Er ligt dus een groot vraagstuk op het vlak van de schaal. Ik blijf erbij dat die schaal veel bepalender is dan de vraag of het gaat om een overheidsorganisatie, of om een heel grote bank of verzekeraar. Daarom wil ik die nuance leggen. Die schaal is volgens mij de grote oorzaak van het probleem.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil nog even terugkomen op de aanbesteding. De commissie krijgt natuurlijk problemen op tafel. Hoe denkt u over oplossingen voor de problemen bij aanbestedingen? Hoe kunnen we alles wat mis gaat bij aanbestedingen voorkomen? Hebt u oplossingen die de commissie wellicht mee kan nemen?

De heer **Mulder**: Ik heb daarover natuurlijk de laatste dagen, en zelfs nachten, uitgebreid gesproken met de oprichter van de Standish Group, Jim Johnson. Ik heb hem gevraagd: wat moeten we de commissie nu vertellen? Hoe kunnen we de commissie helpen bij het komen tot verbeteringen? Er is bijvoorbeeld gezegd dat het zou helpen om een kwaliteitscheck te doen bij de partijen die bij een project zijn betrokken. De kwaliteit van de betrokkenen en de betrokken organisaties, en de helderheid van de doelstellingen zouden kunnen worden gecheckt. Je gaat dan gewoon de vaardigheid, en de kennis en kunde waarderen. Een andere aanbeveling is de volgende. Uit de cijfers van de Algemene Rekenkamer blijkt dat 49 projecten in Nederland als heel groot kunnen worden bestempeld. Ik zou voorstellen om zulke projecten van tevoren te beoordelen en in heel kleine projecten op te delen. Die kleine projecten zouden dan niet achter elkaar moeten worden uitgevoerd. Elke keer zou met het gereedkomen van een klein project waarde moeten zijn toegevoegd. Dat is volgens mij ook een zeer goede suggestie. Er zijn dus zeker op dat vlak wat aanbevelingen te doen. De heer Ulenbelt merkte zojuist terecht op dat meer leren om meer onderzoek vraagt. Zaken moeten fundamenteel worden bijgehouden. In Nederland is volgens mij verder dat ICT-dashboard minder ontwikkeld. Daarover is wel gesproken en er wordt aan gewerkt. Je zou kunnen zeggen dat informatie over projecten die zijn gefaald, moet worden aangeleverd en beschikbaar moet worden gesteld voor onderzoek zodat er van kan worden geleerd. Op die manier zouden we nóg meer kunnen bijsturen. Het voordeel van kleine projecten is verder dat je eerder kunt stoppen. Door projecten dus kleiner te maken, kan ook dat element worden ingebouwd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dus duidelijk dat er nog mogelijkheden zijn voor de overheid om de uitvoering van ICT-projecten te verbeteren. We hebben het tijdens dit gesprek eigenlijk al een aantal keren gehad over de verschillen, maar ook de overeenkomsten tussen de overheid en het bedrijfsleven. Hoe zou de overheid processen en de organisatie kunnen verbeteren? Hebt u daarvoor suggesties?

De heer **Mulder**: Ik had vandaag eigenlijk les moeten geven op de TU Delft. Daar, en op de Antwerp Management School is mijn vak – ik gebruik wederom een Engelse term – enterprise engineering, het ontwerpen van organisaties. Het zou natuurlijk geweldig zijn als mensen – het gaat

daarbij niet alleen om de mensen die het project leiden, maar ook om de medewerkers – goed zicht hebben op de bestaande processen, maar ook zicht hebben op waar men naartoe wil. Dat zou niet gebaseerd moeten zijn op uitgebreide modellen, maar op heel eenvoudige modellen. Met name vanuit de TU Delft probeerden we dat al jaren geleden niet meer te baseren op dikke boekwerken, maar op een model dat past op A4-formaat. Heel grote organisaties, ook binnen de overheid, hebben op dit moment al vaak A3-formaat nodig om alle systemen die er zijn in kaart te brengen. In zo'n model zie je vaak meer zwart dan wit, zo veel lijnen staan erin. Dat kunnen we niet meer bevatten. Dat zou ik eerst willen oppakken. Laten we eerst proberen om de zaken te vereenvoudigen. Dan weten we waar het over gaat. Dat doe ik het liefst transactie per transactie. Op die manier krijg je meer grip op de complexiteit.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): We hebben het over het verschil tussen de overheid en het bedrijfsleven. Zegt u hiermee dat de overheid en de politiek soms te complexe doelstellingen hebben en misschien te veel in één keer willen?

De heer **Mulder**: Ja.  
Volgens mij is dit de eerste keer dat ik alleen maar ja zeg, hè?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u een voorbeeld noemen? U mag het project X noemen. Kunt u een voorbeeld noemen van een project waarbij men volgens u te veel in één keer wilde, een project waarbij de doelstellingen te complex waren?

De heer **Mulder**: Dat gaat zó verraderlijk. Stel, de overheid zegt: we willen de fraude tegengaan en daarvoor is het goed dat we meer grip hebben. Stel dat de overheid zegt: laten we daarvoor afspreken dat iedereen maar één bankrekeningnummer mag hebben voor de Belastingdienst. Dat lijkt een simpele vraag, maar juist daarbij ligt het probleem. Zo'n simpele vraag leidt tot een heel complex antwoord. Voordat je daarmee verdergaat, zou je de zaak moeten opdelen in stukken. Het is steeds niet alleen maar een kwestie van onkunde, maar ook van complexiteit. Zaken lijken vaak zo simpel. Mijn vader zei vroeger: het is heel eenvoudig om je eigen administratie van je plaatjes bij te houden. We spreken over een tijd waarin we nog plaatjes en lp's hadden. Het is echter heel lastig om de kentekens van alle auto's in Nederland te registreren. Als men dat meer begrijpt, zal men ook beter begrijpen dat zaken die heel eenvoudig lijken, zoals het creëren van één bankrekeningnummer voor de Belastingdienst, vaak best complex zijn. Daar zou je al moeten beginnen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U noemt de aanpak van fraude als voorbeeld. Dat die fraude wordt aangepakt, is natuurlijk ook een wens van de politiek. In de stukken die u ons leverde, hebt u het over scope creep. Ik gebruik toch nog maar een Engelse term, voorzitter. Kunt u uitleggen wat scope creep betekent, mijnheer Mulder? Wat is verder de rol van de overheid en de politiek bij scope creep?

De heer **Mulder**: Ik gebruik daarvoor de Amerikaanse metafoor van de gekke hoedenmaker, de mad hatter. In het oude Londen lieten de dames door middel van hun hoed zien hoe modern ze waren. Als zij buiten liepen en een buurvrouw met dezelfde hoed zagen, renden ze terug naar de hoedenmaker. Dan wilden ze natuurlijk een andere hoed hebben. Zo'n proces leidt tot verandering op verandering, en tot een verbreding van de scope, de aanpak. Daardoor werden de hoedenmakers gek. Vandaar: de

gekke hoedenmaker. Je moet natuurlijk proberen te voorkomen dat er bij een project voortdurend sprake is van wijzigingen, ja.

De **voorzitter**: Zouden we dit proces gewoon «uitdijning» kunnen noemen in plaats van scope creep?

De heer **Mulder**: Ik volg het voorstel van de voorzitter: uitdijning.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Er is bijvoorbeeld sprake van uitdijning als de Minister met een voorstel komt om door middel van ICT een bepaalde doelstelling te bereiken, waarna er in de loop van zo'n project extra eisen worden gesteld. Dat is ook gebeurd in de projecten die de commissie heeft onderzocht. Leidt het stellen van extra eisen ertoe dat ICT-projecten complexer worden, waardoor het ook lastiger wordt om het project te realiseren binnen de gestelde tijd en binnen het budget dat ter beschikking is gesteld?

De heer **Mulder**: Ja. Het gaat dus niet alleen maar om de omvang, maar ook om de veranderingen. Daarom zijn we bij de Universiteit Antwerpen heel hard aan het werk om niet alleen maar grote systemen te bouwen, maar die ook te testen op de mate waarin ze heel snel kunnen veranderen. We hopen binnen afzienbare termijn te kunnen laten zien en wetenschappelijk aan te kunnen tonen dat die veranderingen onder controle kunnen worden gebracht. Dat zou het systeem al heel veel helpen, maar dat zegt helemaal niets aan de veranderingen van de zijde van de organisatie. Dit zal niet voldoende zijn als projecten te groot blijven en als we blijven werken met veel partijen die tegenwerken. Op allerlei vlakken moeten we dus tot verbeteringen komen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Op allerlei vlakken moeten er dus verbeteringen worden doorgevoerd. Bij de verschillen tussen de overheid en het bedrijfsleven gaat het daarbij dus volgens u om het niet helder maken van de doelstellingen, om scope creep, uitdijning die op bepaalde terreinen kan plaatsvinden en om de slijtage van de software die u schetste aan de hand van het beeld van de raket. Mag ik uw woorden op die manier samenvatten?

Voor de overheid geldt ook dat men met veel belanghebbenden te maken heeft. In hoeverre kan dat ook leiden tot een verschil tussen ICT-projecten bij de overheid en dergelijke projecten bij het bedrijfsleven?

De heer **Mulder**: Dat leidt tot een uitermate groot verschil. Laten we de resultaten in de verschillende branches eens met elkaar vergelijken. In de retail, dus in de branche die goederen levert aan winkels, zijn de succespercentages veel hoger en is de kans op falen veel lager. Maar ja, daarbij gaat het natuurlijk om een industrie die we al jaren kennen en waarbij de zaken overzichtelijker zijn. De artikelen gaan pakje voor pakje langs het systeem. Bij de overheid gaat het veel meer om immateriële processen. Daar moeten beleidsprocessen door ICT worden ondersteund. Bij de overheid gaat het dus om veel minder tastbare zaken.

De **voorzitter**: U gaf zo'n aardig voorbeeld van één bankrekeningnummer. U zei: stel, je wilt dat mensen maar één bankrekeningnummer bij de Belastingdienst hebben. U zei: dat lijkt heel simpel, maar dat is hartstikke ingewikkeld. Dat zou dus eigenlijk moeten betekenen dat een willekeurig Kamerlid niet zou moeten voorstellen: joh, laten we maar één bankrekeningnummer doen. Dat Kamerlid zou namelijk moeten weten hoe verrekke ingewikkeld het is om dat te regelen. Bent u dat met mij eens?

De heer **Mulder**: Dat ben ik in deze situatie met u eens, ja.

De **voorzitter**: Als dat Kamerlid dat niet weet, zou vervolgens de Minister of de Staatssecretaris die dit zou moeten gaan uitvoeren, tijdens het debat in de Tweede Kamer tegen dat Kamerlid moeten zeggen: dat lijkt wel eenvoudig, maar we gaan het niet doen, want wat u wilt, kost zomaar 220 miljoen. Dat zou dit moeten betekenen. Maar nu wordt er vaak gezegd door de Minister of de Staatssecretaris: natuurlijk gaan we dat doen Kamer, want u wilt dat.

De heer **Mulder**: Dat klopt. Dat zie je vaak in de praktijk gebeuren. Juist daarom heb ik dit voorbeeld van het ene bankrekeningnummer gekozen. Ik wil ermee laten zien dat dit toch wel meer wordt herkend. Er is ook gesteld: laten we het eerst proberen te vereenvoudigen en laten we het anders aanpakken.

Een ander, minder gelukkig voorbeeld speelde in december 2013. Daarbij waren er wel degelijk signalen dat er controle moest worden ingebouwd op punten en komma's. Toch werd er in plaats van 1,8 miljoen ineens 188 miljoen uitgekeerd. Dat had men kunnen voorkomen. Dat is een concreet voorbeeld.

De **voorzitter**: Ja, dat gebeurde in Amsterdam. Ik bedoelde eigenlijk het volgende te vragen. Mensen noemen wat er in dit gebouw gebeurt «de politiek». Zij vinden dat «de politiek» zich veel beter moet realiseren dat het veel werk is en veel geld kost als men dingen wil van een systeem. Bent u het daarmee eens? U hebt eigenlijk al met ja geantwoord, maar ik vraag dit toch nog even voor de zekerheid.

De heer **Mulder**: Ja, maar toch wil ik de politici beschermen. Ik vind namelijk dat de leveranciers vaak denken dat ze alles kunnen maken. Ze zeggen: dat kan zo worden geregeld. Ze zijn daarin te soft. Ze zouden ook kunnen zeggen dat een en ander bij de huidige stand van zaken minder eenvoudig is.

De heer **Van Meenen** (D66): De leveranciers geven dus volgens u eigenlijk te weinig tegenspraak?

De heer **Mulder**: Ik vind dat het onderkennen van de oorzaak van complexiteit nog wordt onderschat. De politiek denkt vaak een simpele vraag te stellen, en denkt daarbij dat een simpele vraag ook tot een simpel antwoord zal leiden. Het tegendeel is vaak waar. Op zijn beurt overschat de leverancier vaak zijn eigen kunnen. Hij denkt te vaak: o, wij kunnen dat wel leveren. We moeten volgens mij veel meer nadenken over de complexiteit van zaken. Ik noemde het voorbeeld van de raket niet voor niets. De Saturnus V was het meest complexe bouwwerk dat ooit door mensen op aarde was gemaakt. Ik vind het ontwikkelen van ICT en ICT-toepassingen ook heel complex. Het gaat daarbij niet alleen maar over infrastructuur, over apparatuur en over programmatuur, maar ook over mensen. Je hebt het daarbij ook over verschillende moeilijkheidsgraden. Volgens mij is dit een van de moeilijkste vakgebieden van dit moment. Men heeft het in dat verband dan over één bankrekening en steekt daar vervolgens op in. Met de manier waarop dat gebeurt, wordt volgens mij eigenlijk ons vakgebied onderschat. Het gaat om veel meer dan alleen een wens en een programma voor de realisatie daarvan. Het gaat daarbij niet alleen om de benodigde functies, maar ook om de constructie. Het is heel bekend dat het niet erg eenvoudig is om een auto te maken. Dat laatste

geldt ook voor programma's. Het is heel lastig om goede programma's te ontwikkelen.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoort het volgens u bij de zorgplicht van de leverancier om de overheid te behoeden voor onderschatting of om haar te waarschuwen voor de complexiteit?

De heer **Mulder**: Volgens mij zitten we momenteel in de fase waarin de universiteiten dit roepen, omdat complexiteit nog niet is onderkend als werkelijke oorzaak van problemen. Het eigen kunnen wordt dus nog echt overschat.

De **voorzitter**: Dat is geen antwoord op de vraag van de heer Van Meenen. Hij vroeg of het niet de plicht van leveranciers hoort te zijn om te waarschuwen.

De heer **Mulder**: Dan kom ik toch graag terug op dat mooie voorbeeld uit het jaar 2000. Wanneer kan een leverancier weten of iets goed of fout is? Dat had toen te maken met het bewustzijn van de problemen rond de overgang naar het jaar 2000. Wanneer zijn wij ons ervan bewust geworden dat die overgang een probleem zou zijn? Mijn vader heeft daarover toen een mooie discussie gehad met de landsadvocaat. Hij zei: het gaat daarbij net zoals bij Sinterklaas. Bij sommige mensen komt het besef dat Sinterklaas niet bestaat vroeg, en bij anderen later. Dat is ook in dit geval zo. Snappen wij de problematiek van organisaties wel goed? Sommige leveranciers onderschatten de problematiek en onderschatten hun rol bij het deel waarbij het gaat om het systeem. Ze onderschatten de complexiteit van projecten en van de organisatie van de overheid.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt dus eigenlijk ook dat ze bij de overheid niet meer in Sinterklaas moeten geloven?

De heer **Mulder**: Volgens mij zou die tijd voorbij moeten zijn. Als we 5 miljard willen besparen, moeten we zaken minder eenvoudig oppakken. Systemen bouwen vergt vakmanschap, net zoals bijvoorbeeld het aanleggen van een spoorlijn vakmanschap vergt.

De **voorzitter**: Het allermooist zou natuurlijk zijn als die leveranciers de overheid niet meer als Sinterklaas zouden beschouwen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ter geruststelling van de kijkende kinderen moeten we toch zeggen dat Sinterklaas wél bestaat.

De heer **Mulder**: Sorry. Ja, natuurlijk.

De heer **Ulenbelt** (SP): In de CHAOS Reports staan vijf doodzonden genoemd voor de opdrachtgever. Die hebben te maken met ambitie, prestige, onkunde, zich afzijdig houden van het project, oneerlijkheid, fraude enzovoorts. Wat komt het meest voor? Houdt u dit bij in uw database? Problemen met opdrachtgeverschap staan op de vierde plek in uw rijtje van grote problemen.

De heer **Mulder**: Ja. Ambitie is een wel heel gevaarlijke doodzonde. Waarom is dat zo? Met grote projecten gaat veel prestige gepaard. Daarmee wil je graag in de krant komen. Nog los van het feit dat projecten bij de overheid noodzakelijkerwijs altijd groot zijn, is het natuurlijk ook best interessant om grote projecten te definiëren. Daar zit ambitie achter.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zou de Tweede Kamer deze vijf doodzonden ook op zichzelf van toepassing moeten verklaren? Zou zij zich heel bewust moeten zijn van deze vijf punten?

De heer **Mulder**: Dat geldt niet voor alle vijf de punten. Met name de rol van ambitie en realiteitszin zou wel meer moeten worden onderkend. Men wil vaak iets heel snel veranderen, terwijl er daarbij noodzakelijkerwijs ook sprak is van enorme veranderingen aan de achterkant. Daarbij is realiteitszin nodig. Daarmee kom je tot realistischer vergelijkingen. Met meer realiteitszin zal de overheid ook niet meer geloven dat de leverancier het kan binnen een paar weken. Als er bij de overheid meer realiteitszin is, zal men eerder tegen de leverancier zeggen: ho, dit is dermate complex dat wat er nu wordt aangeboden, niet mogelijk zal zijn. De overheid zal dan zeggen: deze aanbesteding vind ik sowieso niet meer reëel. Dat is waar. Als je de ambitie wat scherper onderzoekt, zie je soms dat het te ambitieus kan zijn.

De **voorzitter**: Mevrouw Bruins Slot gaat afsluiten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mijnheer Mulder. U hebt ons veel stof tot nadenken gegeven. Zijn er zaken niet ter sprake gekomen waarvan u ons wel graag deelgenoot wil maken?

De heer **Mulder**: Ik zeg nogmaals dat ik enorm tevreden ben over het feit dat hieraan aandacht wordt besteed. Wellicht kan dit leiden tot meer steun voor het onderzoek dat wordt gedaan. Het moet mij van het hart dat alle dingen die ik vertelde over de ontwikkeling van de raket en de zaken die daarmee te maken hebben, door professoren in hun vrije tijd worden uitgezocht. Het zou geweldig zijn als er op dat kleine vlak iets meer steun zou ontstaan, zodat ook de vragen over goed onderzoek zouden kunnen worden gebruikt. Dat is een wens van mij, ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Uw laatste suggestie voor de commissie is dus: zorg er ook voor dat er goed onderzoek wordt gedaan naar de achtergronden en de oorzaken van de problemen met ICT-projecten.

De heer **Mulder**: Heel graag.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat is een goed punt om mee af te sluiten.

De **voorzitter**: De heer Ulenbelt heeft nog een nabrander.

De heer **Ulenbelt** (SP): U noemde zelf professor Verhoef. Hij heeft nogal wat kritiek op wat ik maar even de CHAOS-benadering noem. Zijn er anderen in Nederland of in de wereld die soortgelijke of andere kritiek hebben op de benadering van de groep waar u bij hoort en, zo ja, wie zijn dat dan?

De heer **Mulder**: Per definitie wordt er heel veel onderzoek gedaan en zijn er uiteenlopende opvattingen. Ze komen echter redelijk met elkaar overeen in de grote getallen. Andere onderzoeksrapporten wijken niet veel van die grote getallen af. Er is zeker iets op te merken over de opmerkingen van professor Verhoef. Het zou mooi zijn als de kwaliteit van het schatten zou verbeteren. Het is echter al heel mooi dat we nu een database hebben waarin de gegevens van 50.000 projecten zitten. Ik zei zojuist al dat meer onderzoek tot betere resultaten zou kunnen leiden. Dat ben ik dus met de heer Ulenbelt eens.



De **voorzitter**: Wij zijn aan het einde gekomen van ons eerste gesprek. Ik dank de heer Mulder zeer voor de antwoorden die hij heeft gegeven.

Schorsing van 10.49 uur tot 11.30 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Corvers op 25 april 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 26 mei 2014.

Gehoord wordt:

de heer Stephan Corvers (directeur/eigenaar Corvers Procurement Services BV).

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 heet u van harte welkom, mijnheer Corvers. Dat doe ik mede namens mijn collega's de heer Van Meenen, de heer Ulenbelt, mevrouw Bruins Slot en mevrouw Fokke. Wij willen weten hoe ICT-projecten bij de overheid beter kunnen worden. Om de Tweede Kamer daarover met succes te kunnen adviseren – dat is onze hoofdtaak – moeten we onder andere weten wat er misgaat. Is er een rode draad, een gemeenschappelijke noemer in al die ICT-projecten te ontdekken? Naar een antwoord op die vraag zijn we op zoek. Ik zei al dat het de bedoeling is, tot aanbevelingen te komen. We stellen het zeer op prijs dat u op onze uitnodiging bent ingegaan, mijnheer Corvers. Het helpt ons zeer als u openhartig antwoord geeft, als het even kan zonder ICT-jargon of Engelse termen te gebruiken. Maar goed, we willen eerst iets meer over u weten. Vertelt u ons eens wat u in het dagelijks leven doet.

De heer **Corvers**: Ik ben directeur-eigenaar van een adviesbureau voor aanbestedende diensten. Mijn bureau houdt zich dus bezig met aanbestedingen. Wij zijn specifiek gericht op aanbestedingen op het gebied van innovatie en ICT. Dat doen we niet alleen voor Nederlandse organisaties, maar ook voor buitenlandse.

De **voorzitter**: Waar komt de fascinatie voor specifiek het aanbesteden vandaan? U hebt twintig jaar geleden daarvoor een vereniging opgericht en u bent een tijdschrift daarover gestart. Wat is dat?

De heer **Corvers**: Ja, u hebt het over fascinatie. Misschien moet ik daarvoor terug naar mijn studietijd. Ik ben aan de universiteit van Leiden afgestudeerd op ICT-recht. Mijn eerste baan was bij de overheid, namelijk bij de toenmalige dienst Informatieverwerking van Rijkswaterstaat. Die dienst is januari 1990 geprivatiseerd en is toen het Informatiecentrum voor Infrastructuur en Milieu bv (Icim) gaan heten. Het was daarbij fascinerend dat dit Icim eigenlijk een halve pps-constructie was. Er zaten bij het Icim aandeelhouders uit het bedrijfsleven, maar er was ook een overheidscommissaris. De overheid zei toen: we moeten ICT eigenlijk op afstand zetten. Men had dus een eigen ICT-club en die werd op afstand gezet. Uiteindelijk bleek dat op afstand zetten toch niet de oplossing te zijn, want als ik het goed heb begrepen, heeft Rijkswaterstaat nu een

nieuwe ICT-club die ongeveer vier keer zo groot is als de toenmalige dienst Informatieverwerking. Daaruit blijkt hoe volatiel zaken zijn.

De **voorzitter**: Hebt u een fascinatie voor alle soorten aanbestedingen, of gaat het specifiek om aanbestedingen voor ICT?

De heer **Corvers**: Mijn bedrijf richt zich specifiek op aanbestedingen van ICT-projecten, maar we doen ook andere zaken, zoals de levering van diensten. Mijn bedrijf wordt echter met name gevraagd als er technologisch of politiek complexe zaken spelen, of een combinatie ervan.

De **voorzitter**: U hebt zelf een bedrijf. U hebt dus zowel zicht op de commerciële kant van die aanbestedingen als op de juridische kant.

De heer **Corvers**: Ja, dat is correct. Wij werken daartoe samen met allerlei organisaties, met name met universiteiten. Wij hebben een sterke relatie met de universiteit van Leiden op het juridische vlak en wij werken bijvoorbeeld ook heel nauw samen met de vakgroep Economie van de universiteit van Siena.

De **voorzitter**: De heer Van Meenen en de heer Ulenbelt leiden dit gesprek, maar de andere leden van de commissie letten ook op, dus er kunnen vragen van anderen tussendoor komen.

De heer **Van Meenen** (D66): Mijnheer Corvers, fijn dat we weer met u mogen spreken. U hebt enorm veel ervaring met ICT-projecten, met name op het vlak van aanbestedingen en contractmanagement. Dat hebt u zojuist ook al duidelijk gemaakt. Kunt u ons eens een beeld geven van de problemen waarmee u in uw praktijk te maken krijgt? Wij zijn met name geïnteresseerd in uw ervaringen met projecten van de overheid.

De heer **Corvers**: Die praktijk geeft een heel divers beeld te zien, want de overheid is natuurlijk heel divers van aard. Aanbestedende diensten zijn ook heel divers van aard. We hebben het daarbij niet alleen over megaprojecten die door de ministeries worden opgestart, maar ook over bijvoorbeeld trajecten van de lagere overheden, van de waterschappen, de watersector of de zorgsector. Die ICT-projecten kenmerken zich eigenlijk al sinds jaar en dag, sinds ik met dit werk bezig ben, door een hoog faalrisico. Men loopt bij de uitvoering veel risico op vlakken als het tijdig opleveren, de kwaliteit, de financiën of een combinatie van die factoren. Uiteraard gaan niet alle projecten fout, maar er is wel sprake van een hoog faalrisico.

Bij dat falen kunnen diverse factoren een rol spelen. Soms kunnen de verwachtingen die de aanbestedende diensten hebben, helemaal niet worden waargemaakt. Soms krijgen projecten die volgens de planning een jaar zouden moeten duren, ineens te maken met een uitloop van twee jaar. Soms kan blijken dat de leverancier de inspanning die hij dacht nodig te hebben, volkomen heeft onderschat, waardoor meerwerk nodig is. Er is dus een scala aan problemen in de uitvoering. Daarmee kunnen zowel kleine als grote aanbestedende diensten te maken krijgen, maar ook combinaties daarvan. Eigenlijk kunnen ze er allemaal mee te maken krijgen.

De heer **Van Meenen** (D66): Wij richten ons in ons gesprek met u natuurlijk met name op het aanbestedingstraject. Dat is, als het goed is, het meest juridische deel van zulke projecten. Wat komt u tegen in die

aanbestedingsfase? Wat gaat er mis? Liggen daar oorzaken van problemen?

De heer **Corvers**: Laten we bij het begin beginnen. We hebben het over het risico van falen van ICT-projecten. Hoe kunnen we daarmee omgaan? ICT-projecten falen ook zonder aanbestedingen. Aanbestedingen hebben daar helemaal niets mee te maken. ICT-projecten kunnen ook falen nadat er een mooie en rechtmatige aanbestedingsprocedure is geweest. Welke dingen gaan er bij de aanbesteding fout? Het valt eigenlijk wel mee. Ik heb de statistieken er nog even op nageslagen. Ik heb gekeken naar de verhouding tussen het aantal aankondigingen van ICT-projecten vorig jaar, en het aantal procedures. Daaruit blijkt dat er een minimaal aantal procedures is geweest. Slechts een paar procent van de aankondigingen leidt tot een procedure. Hiervoor gebruik je Tenders Electronic Daily (TED), een Europese database. Daaruit blijkt dat er in 2013 500 of 600 aankondigingen zijn gedaan. Het aantal procedures is 15 tot 18. Dit valt dus op zich ontzettend mee. Wel is het zo dat in het eerste kwartaal van 2014 het aantal wat lijkt op te lopen, maar het is eigenlijk nog te vroeg om daar al iets over te zeggen. Dus ja, er is een probleem op het vlak van ICT-aanbestedingen en uitvoering van ICT, maar we kunnen niet hard vaststellen dat zich dit zonder meer vertaalt in aantallen procedures en discussies over rechtmatigheid in het kader van die aanbestedingsprocedures.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nu weten we dat er een reden is waardoor er weinig wordt geprocedeerd. Procederen kan namelijk tot gezichtsverlies leiden voor beide partijen. We hebben begrepen dat er heel veel mediation plaatsvindt en wordt geschikt. Dan is toch het aantal gevoerde procedures niet de goede maatstaf voor het beoordelen van de vraag of het goed gaat met de aanbestedingen?

De heer **Corvers**: U hebt het over aanbesteding en mediation. Sinds kort is er de Commissie van Aanbestedingsexperts. Misschien dat u daarop doelt? Het aanbestedingstraject zelf leent zich niet echt goed voor mediation. Gegeven de juridische randvoorwaarden wordt er over aanbestedingstrajecten meer geprocedeerd. Bij de uitvoering van projecten is er wel vaak sprake van mediation. Daarin onderscheiden deze twee zaken zich dus echt van elkaar. Bij de uitvoering zie je ook vaak informele vormen. Ik zei al dat er zich vaak problemen voordoen. De leverancier en de aanbestedende dienst willen daarbij graag tot een oplossing komen. Dan wordt er vrijwel altijd op de een of andere manier naar een oplossing gezocht.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zijn er dan volgens u in de aanbestedingsprocedure dingen weggevallen of niet geregeld, waardoor het later tot procedures, schikkingen of mediation komt?

De heer **Corvers**: Eigenlijk is de aanbesteding niet meer dan een instrument. Het gaat immers uiteindelijk om de uitvoering van het ICT-project. Je moet ervoor zorgen dat de aanbesteding als het juiste instrument wordt gezien en toegepast. In de praktijk lopen we er vooral tegenaan dat aanbestedende diensten eigenlijk niet goed weten wat ze precies willen hebben. Het is altijd heel moeilijk om de wat-vraag helder te krijgen en goed te formuleren. Die wat-vraag wordt in het aanbestedingsdocument vertaald in bijvoorbeeld het programma van eisen en wensen. Die vertaalt zich uiteindelijk natuurlijk ook in de keuze voor een leverancier

en voor de partij die de opdracht uiteindelijk krijgt. Het is dus heel moeilijk om die wat-vraag precies vast te stellen. Dat is gewoon een gegeven. Als de wat-vraag is vastgesteld, moet je ook weten binnen welke context een en ander moet worden uitgevoerd. Als er programmatuur moet worden ontwikkeld om een bepaalde doelstelling te realiseren, moet je natuurlijk goed weten wat de doelstelling is. Die doelstelling heeft te maken met bijvoorbeeld de taken die een publiekrechtelijke organisatie heeft. Verder moet je natuurlijk weten binnen welke businesscase de software moet worden ontwikkeld, om te kunnen bepalen hoe je die moet vormgeven. In de praktijk zien we met name op het vlak van de businesscase veel problemen. Je komt duizend verschillende situaties tegen. Er zijn partijen die helemaal geen businesscase hebben. Er zijn ook partijen die wel zo'n businesscase hebben, maar waarbij er over die businesscase steeds anders wordt gedacht door de aanbestedende dienst. De combinatie van enerzijds het vaststellen van de wat-vraag en anderzijds de businesscase of het ontbreken daarvan, kan de faalfactor van het project verhogen. Problemen met deze twee zaken kunnen ook leiden tot problemen in het aanbestedingstraject.

De heer **Van Meenen** (D66): Volgens mij moeten we twee zaken even goed onderscheiden. Enerzijds is er de juridische kant van de aanbesteding. Ik denk dat de meeste aanbestedingen in juridische zin wel goed verlopen. Dat bevestigt u eigenlijk, want u zegt dat er op dat punt weinig conflicten zijn. Anderzijds zegt u dat in de aanbesteding zelf een potentieel probleem zit voor de verdere uitvoering van het project. Dat probleem kan de kans verhogen dat het project faalt. Kunt u iets meer ingaan op de manieren waarop je kunt aanbesteden, en op de vraag hoe die verschillende manieren een uitwerking hebben op de kans van slagen van een project?

De heer **Corvers**: Laat ik bij het begin beginnen. Een publiekrechtelijke organisatie heeft een bepaald doel. Zij heeft een bepaalde strategische doelstelling. Zo heeft een waterleidingbedrijf uiteraard een andere doelstelling dan een ministerie of een gemeente. Zo'n publiekrechtelijke organisatie heeft taken die liggen binnen het kader van de strategische doelstelling. Om die taken te kunnen uitvoeren, heeft zij middelen nodig. Daarvoor kan zij mensen in dienst nemen of inlenen. Daarvoor kan zij ook ICT in huis halen. De organisatie moet op de een of andere manier ICT verwerven. Daarbij is het belangrijk dat de organisatie de ICT goed finetuneert op de doelstellingen die zij heeft. Daarover hebben we vaak al veel discussie. Waarom heb je dit soort ICT wel of niet nodig? Over die vraag wordt vaak vooraf veel overlegd, vooral omdat aanbestedende diensten soms te maken hebben met schuivende panelen. Taken die zo'n dienst in jaar 1 nog heeft, kan zij in jaar 3 of jaar 5 kwijt zijn. Daarmee moet je op de een of andere manier rekening houden in de vertaling van de vraag en in de documenten.

Als dat is gebeurd, weet je wat de behoeftes van de organisatie zijn. Maar weet ik dan ook wat de markt kan? Je moet er dus over nadenken hoe je die informatie tot je krijgt. Inmiddels zijn er in de praktijk methodes ontwikkeld om dit helder te krijgen. Dat heet marktconsultatie of marktdialoog. Aan zulke trajecten moet daarbij worden gedacht. Dit heeft allemaal nog niets te maken met de aanbestedingsprocedure, maar met het vooraf nadenken over een project, nog voordat er überhaupt aan wordt begonnen. De aanbestedende dienst zegt bij zo'n marktconsultatie tegen de marktpartijen: dit is mijn doelstelling, dit is wat ik wil, maar ik heb er eigenlijk geen idee van of de markt dit wel kan leveren. De aanbestedende dienst gaat daarover een dialoog aan met de markt. Men

wil namelijk wat meer voeling krijgen met de mogelijkheden en onmogelijkheden van de markt. Als de aanbestedende dienst die input heeft gekregen, zal zij een en ander moeten gaan vertalen in de uiteindelijke documenten waarmee het project in de markt wordt gezet. We verkeren hiermee nog steeds in de fase van de inventarisatie, de analyse en de vertaling naar de verschillende vraaginstrumenten die daarvoor beschikbaar zijn. Je kunt namelijk pas naar behoren in een juridisch traject stappen als je weet wat je wilt.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt dat aanbestedende diensten de markt consulteren. Gebeurt dat volgens u voldoende? Is dat een goed instrument?

De heer **Corvers**: Ja, dat instrument wordt steeds meer gebruikt. Er zijn steeds meer voorbeelden van best practices. Steeds meer organisaties maken gebruik van instrumenten als de marktdialoog of de marktconsultatie. Het is ook heel verstandig om dat te doen. Juist bij ICT-projecten speelt namelijk het probleem van kennisasymmetrie. Het feit dat de markt altijd meer weet dan de klant, is een van de grote problemen bij ICT-projecten. De opdrachtgever moet zich dus sowieso gaan verdiepen in wat de markt kan, hoe die in elkaar zit en hoe er ketens van leveranciers zijn. Door het aanbestedingstraject wordt de opdrachtgever immers uiteindelijk gedwongen om na te denken over de vraag hoe hij zijn project het beste op de markt kan zetten.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat zijn de gevolgen van die ongelijkheid van kennis? Er wordt ons verteld dat inschrijvers misbruik maken van het ontbreken van kennis bij de opdrachtgevende overheid. Inschrijvers hebben namelijk meer kennis. Zij schrijven bijvoorbeeld lager in en zeggen dat ze kunnen leveren wat wordt gevraagd, terwijl later blijkt dat ze het niet kunnen. Herkent u dat? Komt u dat tegen? Hoe vaak gebeurt dat? Wat moeten we daaraan doen?

De heer **Corvers**: Dat herken ik. Sterker nog, hierover zijn in het afgelopen halfjaar twee procedures verschenen. Daarin wordt juist hierop ingegaan.

De heer **Ulenbelt** (SP): Om welke procedures ging het? Kunt u ons daarover iets vertellen?

De heer **Corvers**: De ene procedure ging over een hogeschool in het noorden van het land. Die hogeschool had een programma van eisen en wensen opgesteld waaraan zou moeten worden voldaan. De leverancier zei: ja hoor, dat kan ik allemaal leveren. Ik meen dat de aanbesteding heeft plaatsgevonden in 2008 of 2009; ik weet dat niet precies uit mijn hoofd. Afijn, er is een aanbestedingsprocedure geweest en de opdracht is gegund aan een bepaalde partij. Vervolgens is in de uitvoering gebleken dat die uitvoerende partij helemaal niet kon voldoen aan wat werd gevraagd.

De heer **Ulenbelt** (SP): De hogeschool is in het gelijk gesteld?

De heer **Corvers**: Ja. Sterker nog, het handelen van de leverancier is als zeer ernstig gekwalificeerd. Er was niet alleen sprake van een wanprestatie, maar ook van een zeer ernstige situatie en een ernstige beroepsfout. Die kwalificaties zijn gebruikt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waarover ging de tweede procedure?

De heer **Corvers**: Die procedure speelde ook recentelijk. Ik weet niet precies uit mijn hoofd wat daarbij speelde, maar eigenlijk speelde daarbij hetzelfde. Er was een aanbestedende partij die een programma van eisen en wensen had opgesteld. De aanbesteder vroeg aan een leverancier of hij daaraan kon voldoen. De leverancier bleek uiteindelijk ook in dit geval niet aan de vragen van de aanbestedende partij te kunnen voldoen. De overeenkomst is toen ontbonden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat betekent dit? Is uw advies dat de overheid vaker zou moeten procederen als zij in de maling wordt genomen, om het maar eens op z'n Hollands te zeggen? Of procedeert de overheid zo weinig omdat ze zelden in de maling wordt genomen?

De heer **Corvers**: Nee, nee, nee. Ik heb nu twee zaken genoemd. Daaruit kun je niet concluderen dat leveranciers zich structureel zo gedragen. Zo ver zou ik niet willen gaan. De eerste zaak die ik noemde, waarbij de rechter heeft geconstateerd dat er echt sprake was van ernstige beroepsfouten, vind ik wel heel bijzonder. Het merendeel van de leveranciers ken ik niet als partijen die willens en wetens proberen de opdrachtgever onheus te behandelen; laat ik het zo maar zeggen. Wat ik wel zie, is dat leveranciers problemen hebben bij de uitvoering van programma's van wensen en eisen, ondanks het feit dat ze er ja tegen hebben gezegd. Maar misschien heeft dit meer te maken met een overschatting van de eigen mogelijkheden dan met het bewust proberen iets uit te lokken of wat dan ook.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat vindt u ervan als een leverancier die in zee wil gaan met de overheid, zijn eigen mogelijkheden overschat? Hoe zou u dat kwalificeren?

De heer **Corvers**: Misschien is dat te kwalificeren als een overschatting van de eigen kwaliteiten? Misschien ligt dat meer in de sfeer van onkunde? Bedoelt u dat?

Laten we uitgaan van een situatie waarin een aanbestedende dienst de wat-vraag goed heeft geformuleerd. Over die wat-vraag kunnen we nog van alles zeggen, maar laten we er even van uitgaan dat die vraag goed is geformuleerd en is vertaald in een programma van wensen en eisen. De opdrachtgever weet dus echt precies wat hij wil. Hij heeft er een goed contract bijgedaan en de markt moet er goed op reageren. De realiteit is dat mijn bedrijf toch vaak wordt betrokken bij situaties waarin discussie is ontstaan tussen partijen over de uitvoering. Dat heeft natuurlijk ook te maken met de aard van ons werk. De uitvoerende partij zegt dan: ik kan toch niet helemaal tegemoetkomen aan de eisen en wensen die in het programma staan. Er kan bijvoorbeeld maar aan 90% of 95% van die eisen worden voldaan. Is dat erg? Vanuit aanbestedingsrechtelijke optiek is dat erg. Immers, de partij die bij een aanbesteding zegt aan één van de eisen uit het programma van wensen en eisen niet te kunnen voldoen, valt af. Als achteraf blijkt dat de uitvoerende partij waaraan de opdracht is gegund, ook niet aan zo'n eis kan voldoen, zijn de andere partijen die hebben ingeschreven daarmee uiteraard benadeeld.

De **voorzitter**: Komt dat vaak voor? Ik luister naar wat u zegt. Een goedbedoelende leverancier schrijft, bijvoorbeeld op uw advies, niet in omdat hij slechts aan 94 van de 100 eisen kan voldoen. Hij zegt dan: ik begin er maar niet aan. Een andere, niet goedwillende leverancier zegt: ja hoor, ik kan aan alle eisen voldoen. Hij zal dan misschien ook nog met een lage prijs komen, waarna hij de handtekening onder het contract krijgt.



Vervolgens gaat men aan de slag en blijkt dat er heel veel meerwerk nodig is. Uiteindelijk is de opdrachtgever misschien wel veel slechter af met de leverancier die zei aan 100 wensen tegemoet te kunnen komen, dan hij zou zijn met de leverancier die zei aan slechts 94 eisen tegemoet te kunnen komen. Komt u dat vaak tegen?

De heer **Corvers**: Ja, dat kom ik regelmatig tegen. Maar ik zeg nogmaals dat dit ook te maken heeft met de aard van onze werkzaamheden. Wij worden immers door aanbestedende diensten vaak gevraagd om te helpen bij problemen.

De heer **Van Meenen** (D66): We hadden het zojuist over de voorfase, over marktconsultatie. Daarin proeven opdrachtgevers een beetje aan wat er kan en wat er niet kan. Komt u ook tegen dat dit zich vervolgens toch weer vertaalt in een veel te strikte aanbesteding, waarbij allerlei specificaties worden ingebracht die eigenlijk de ruimte weer wegnemen?

De heer **Corvers**: U doelt wellicht op overspecificeren? Dat is natuurlijk een probleem dat altijd heeft bestaan. Als de aanbestedende partij een aanbesteding goed opzet, kunnen leveranciers daarop reageren tijdens de aanbestedingsprocedure. Zij kunnen de nodige inlichtingen opvragen. Zij kunnen bijvoorbeeld ook zeggen: dit is veel te strak geformuleerd. In de praktijk is er altijd sprake van een combinatie. Enerzijds zijn er specificaties waarbij zaken wat meer open worden gelaten. Daarbij worden leveranciers wat meer aangesproken op hun innovatievermogen. Anderzijds zijn er vaak ook heel strak geformuleerde specificaties. Er is dus vaak sprake van een mix.

Laat ik een voorbeeld noemen en misschien mag ik even een uitstapje maken. Er zijn zaken die al standaard op de markt ter beschikking zijn. Alles is eigenlijk al een keer uitgevonden; ik chargeer een beetje. Voor specificaties ga je daarvoor voor vrijwel alle dossiers naar standaardisatiecommissies, zoals NEN op nationaal niveau of CEN-CENELEC en ETSI op Europees niveau. Er zijn dus allerlei standaardisatiecommissies. Daar heeft men standaarden voor bepaalde onderdelen. Standaarden bestaan natuurlijk uit technische specificaties. Vroeger waren die technische specificaties heel technisch omschreven en heel gespecificeerd. Tegenwoordig zijn ze meer functioneel omschreven. Ze laten veel meer ruimte voor bijvoorbeeld innovatieve oplossingen. Er is dus altijd sprake van een combinatie van heel gedetailleerde en minder gedetailleerde specificaties. Het risico van te gespecificeerd aanbesteden, is dat de markt niet aan je eisen kan voldoen. Als een aanbesteding te gespecificeerd is, zal de markt zeggen: sorry, maar ik schrijf niet in. Dat kan natuurlijk ook.

De heer **Van Meenen** (D66): Ook in het vorige gesprek hebben we al geconstateerd dat prijs en tijd een belangrijke rol spelen, en kwaliteit eigenlijk te weinig. We hebben eerder met u gesproken over het zogenaamde doelmatigheidsbeginsel. Kunt u eens uitleggen wat dat is en waarom dat in Nederland volgens u eigenlijk te weinig wordt toegepast?

De heer **Corvers**: Stel, je wilt als privépersoon iets kopen, bijvoorbeeld een auto of een computer. Je gaat dan eerst na of je daar überhaupt wel centjes voor hebt. Als dat het geval is en je wilt een product aanschaffen, ga je dat op de meest doelmatige manier doen. Daarover is geen discussie mogelijk, want als je dat niet zo doet, krijg je dat thuis te horen. Bij mij thuis werkt dat in ieder geval zo.

Ik vind het echter wel fascinerend dat er in ieder geval in Nederland op het vlak van aanbestedingswetgeving geen wettelijk kader is. Ik kan dat aan

mijn collega's nooit goed uitleggen. Er is geen wettelijk kader waarmee aan aanbestedende diensten richting wordt gegeven. Er is geen kader waarin staat: als je geld uitgeeft, moet je dat op deze manier doen en dit zijn de businesscases die je kunt gebruiken voor specifieke situaties. Er staat nergens: handel daar nu naar, want dan weten we dat het wel goed komt, dan ben je goed te monitoren, dan weet de markt waar hij aan toe is en dan kunnen we daarop reageren. Wel is het beleid van de ministeries sinds 2007 of 2008 om bijvoorbeeld businesscases te maken, maar daar zit geen wettelijk kader achter. Dit is meer voortgekomen uit de gedachte dat het wel handig is om dat te doen. Ik heb begrepen dat de Algemene Rekenkamer hierover vorig jaar ook nog iets heeft gezegd. Toch is het natuurlijk wel gek dat er niet zo'n wettelijk kader is.

De heer **Ulenbelt** (SP): Noemt u eens een voorbeeld. Hoe was het anders gelopen als het doelmatigheidsbeginsel wél was toegepast bij een bepaald project waarover discussie is ontstaan? Wat kunnen we verwachten als we dat beginsel opnemen in de wet?

De heer **Corvers**: Ik noem een voorbeeld. Laten we daarvoor blijven bij de ontwikkeling van programmatuur voor een bepaalde doelstelling. Stel, een opdrachtgever zegt: de eerstkomende vijf jaar of tien jaar moet die programmatuur ergens op draaien. De opdrachtgever zegt: ik wil een licentie hebben voor onbepaalde tijd en ik wil de beheerskosten hebben. Wat kan hij dan doen? Je kunt voor de leverancier dan de kosten op een rijtje zetten van de aanschaf, de verwerving, en van het beheer en het onderhoud van de software. Er staat echter iets anders tegenover. Die software moet bijvoorbeeld op een bepaald platform draaien. Die software wordt gebruikt door de gebruikers. Dat kan tot baten leiden, bijvoorbeeld doordat processen effectiever en efficiënter kunnen worden uitgevoerd.

Zo kun je een aanbestedingstraject en de uitvoering van een ICT-projecten benaderen. Je kunt dus van tevoren kaders stellen. Je kunt zeggen: markt, ik ga je eraan houden dat ik op die manier op die software kan draaien. Je kunt zeggen dat je de markt daarvoor verantwoordelijk zal houden. Je moet dat dus niet alleen in de aanbesteding meegeven, maar ook vertalen naar het uitvoeringstraject van dat ICT-project. Dat kun je doen door in het contract vast te leggen dat er wordt gemonitord en gestuurd. Op die manier kun je niet alleen tot minder discussies over meerwerk komen, maar ook tot besparingen. De opdrachtgever die weet in welke omgeving de software moet draaien en wat de kosten zijn, kan immers ook tegen de leverancier zeggen: ik wil dat dit in de uitvoering tot besparingen leidt.

De heer **Ulenbelt** (SP): De aanbesteding is toch altijd bedoeld om doelmatig te zijn? Dat is toch de aard van een aanbesteding? Nu pleit u ervoor om daarvoor een apart criterium op te nemen, namelijk dat het doelmatig moet zijn. Wat zou het betekend hebben voor de projecten waarmee het in het verleden mis is gegaan, als dit er wel was geweest?

De heer **Corvers**: Nou ja, in ieder geval is er dan een kader dat je kunt meegeven aan aanbestedende diensten. Als zij belastinggeld gaan uitgeven, moeten zij dat op een bepaalde manier doen en moeten zij aan bepaalde waarborgen voldoen. Met zo'n kader kun je dat in ieder geval ook gaan toetsen. In de huidige situatie is er sprake van een enorme verscheidenheid. Het is niet duidelijk hoe je een aanbesteding in de markt gaat zetten en welke businesscase eronder moet zitten.

De **voorzitter**: Mevrouw Fokke zit op het puntje van haar stoel om een vraag te stellen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Wellicht bent u op dit beginsel gekomen omdat u als jurist misschien weleens rechtsvergelijkend onderzoek hebt gedaan. Misschien bent u dit in andere landen tegengekomen. Misschien hebt u de situatie in Nederland vergeleken met die in andere landen en bent u tot de conclusie gekomen dat dit in Nederland verbeterd kan worden. Deze commissie kijkt ook vooruit en moet aanbevelingen doen. Vindt u dat de Aanbestedingswet zou moeten worden uitgebreid met een doelmatigheidsbeginsel?

De heer **Corvers**: O, absoluut.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Waarom zou dat moeten? Wordt dit in andere landen ook op deze manier gedaan en, zo ja, heeft dat dan een goed effect?

De heer **Corvers**: De discussies die mijn collega's in het buitenland hebben, gaan over verantwoording. Als je belastinggeld uitgeeft, moet daarvoor toch verantwoording worden afgelegd? Daarvoor moeten er toch ook kaders worden gesteld aan de aanbestedende diensten? Daarmee worden deze diensten geholpen om hun werk gewoon op de juiste manier te kunnen doen. Een goede businesscase en het onderdeel doelmatigheid zijn natuurlijk de eerste zaken waaraan je daarbij denkt.

De **voorzitter**: Waarom hebben we dat dan niet geregeld?

De heer **Corvers**: Dat zou ik u niet kunnen zeggen.

De **voorzitter**: Doe eens een gok.

De heer **Corvers**: Ik weet het niet. Blijkbaar heeft dat bij ons geen prioriteit.

De **voorzitter**: Met als gevolg dat we ons geld in het water gooien?

De heer **Corvers**: Laat ik zeggen dat de wetgever de keuze heeft gemaakt om dit aspect niet op te nemen in de wet. Ik kan dus alleen maar constateren dat daaraan geen prioriteit wordt gegeven.

De **voorzitter**: Bent u daarover net zo verwonderd als ik?

De heer **Corvers**: Ja, dat verwondert mij erg.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dat u verwonderd bent. U zegt dat eigenlijk breed in de sector bekend is dat die doelmatigheidsprincipes kunnen bijdragen aan een beter verloop van een project. Dat roept bij mij de vraag op hoe het staat met de professionaliteit van de aanbestedende diensten van de overheid. Wat is uw indruk daarvan?

De heer **Corvers**: Ja. Die professionaliteit heeft zich in de afgelopen tien of twintig jaar enorm ontwikkeld. Het eerste onderzoek op dit vlak van de Algemene Rekenkamer stamt al van heel lang geleden, ik meen uit 1992. Vanuit de wetenschappelijke optiek heeft de Nederlandse Vereniging voor Informatietechnologie en Recht in 1994 een rapport uitgebracht over de context, de contouren en de gevolgen van ICT-projecten. Door schade en

schande, door de ontwikkelingen in de praktijk en door het delen van informatie is de professionaliteit in de afgelopen jaren langzaam maar zeker gegroeid. Dat blijkt ook uit het onderzoek van de Algemene Rekenkamer. Als je de resultaten van het onderzoek van de Rekenkamer uit 2007 of 2008 vergelijkt met de resultaten van 2012, zie je duidelijk ontwikkeling.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In de afgelopen tien of twintig jaar is dus volgens u door bepaalde ontwikkelingen de professionaliteit toegenomen. De vraag is echter uiteraard op welk niveau de professionaliteit op dit moment ligt. Is men van 0 naar 10 gegaan, of is men in de afgelopen twintig jaar van 0 naar 50 gegaan? Mijn vraag is dus hoe professioneel de aanbestedende diensten op dit moment zijn. Welke verbeteringen kunnen er worden doorgevoerd?

De heer **Corvers**: Die professionaliteit ontwikkelt zich continu. Dat vertaalt zich in allerlei zaken in de praktijk, zoals de opkomst van de marktconsultaties. Dat is een instrument dat is ontwikkeld om beter grip te krijgen op wat de markt wel en niet kan. Organisaties zoals de brancheorganisatie voor inkopers (NEVI) dragen sterk bij aan de ontwikkeling van professionaliteit. Ook wetenschappelijke verenigingen spelen daarbij een rol. Eigenlijk zou geen aanbestedende dienst een aanbesteding moeten starten als de businesscase niet helder is. Ik vind dat je überhaupt geen geld moet uitgeven als je niet weet wat je businesscase is en hoe je die zou kunnen realiseren. Dat doe je ook niet als je als privépersoon iets wilt aanschaffen. Natuurlijk kleven aan iedere businesscase risico's en kun je gerust risico's aangaan, maar je moet er wel over nadenken hoe je die risico's kunt beperken met bijvoorbeeld mitigerende maatregelen. Je kunt proberen die risico's van tevoren te tackelen en je kunt daarover zaken opnemen in het contract.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Komt het ontbreken van de businesscase vaker voor bij de overheid dan in het bedrijfsleven? Kunt u daarover een uitspraak doen?

De heer **Corvers**: Nou ja, kijk, als in het bedrijfsleven niet goed op de centjes wordt gelet, is de sanctie heel helder; dan gaat het bedrijf failliet. Zo eenvoudig is het. Die marktsanctie is bij het bedrijfsleven vrij zwaar. Daarom zal een bedrijf heel goed nadenken voordat het geld uitgeeft. Bij de overheid wordt daarover verschillend en in verschillende gradaties gedacht. Omdat er geen duiding wordt gegeven aan wat een businesscase is en hoe je daarmee moet omgaan, en zo'n businesscase ook niet verplicht is, kun je een en ander vrijelijk interpreteren.

De **voorzitter**: U zegt het allemaal zo vriendelijk en rustig, maar wat u hier zegt, is vrij schokkend. U zegt eigenlijk dat er bij een bedrijf goed nagedacht wordt over het uitgeven van geld, omdat het bedrijf anders failliet gaat. U zegt eigenlijk: bij de overheid kunnen ze gewoon doorgaan, want het is toch maar belastinggeld.

De heer **Corvers**: Misschien moet ik het anders zeggen. De Algemene Rekenkamer heeft vanaf 1992 allerlei onderzoeken gedaan over niet alleen de rechtmatigheid, maar ook de doelmatigheid van aanbestedingen. Ook in de laatste rapporten – het gaat daarbij alleen over de ministeries – staan nog allerlei constateringën waarover je van alles kunt vinden, maar het zijn natuurlijk zware constateringën.

De heer **Van Meenen** (D66): In het eerste gesprek dat wij vandaag voerden, hebben we al gehoord dat er tegenwoordig zo'n 5 miljard per jaar verloren gaat en vroeger 6 miljard. Het gaat dus iets beter. U ziet ook lichtpuntjes, want er wordt wat meer aan marktconsultatie gedaan et cetera. Op het vlak van de doelmatigheid maken we echter eigenlijk heel weinig progressie. Recentelijk zijn er nieuwe Europese aanbestedingsregels gekomen, die hun vertaling ook in Nederland moeten krijgen. Welke kansen zitten daarin voor Nederland? Klopt het beeld dat Nederland zich op grond van schijnbaar juridische argumenten er een beetje van heeft laten weerhouden om met die doelmatigheidsbeginselen te gaan werken?

De heer **Corvers**: Ik weet niet of het laatste wat u zegt inderdaad zo is. Ik constateer dat er geen wetgeving is in Nederland die gaat over die doelmatigheid specifiek gericht op de aanbestedingskaders. Zulke wetgeving bestaat gewoon niet in Nederland. Dat is een feit. Ik zie in de praktijk dat heel veel aanbestedende diensten, met name die met een uitvoerende taak, nadrukkelijk al wel heel zware businesscases hebben. Die nuance wil ik wel aanbrengen. Het is logisch dat die uitvoerende organisaties die businesscases wel hebben, omdat zij een heel duidelijke taakstelling meekrijgen. Ze krijgen daarvoor geld mee en daarmee moeten ze het doen. Daarmee moeten ze hun taken uitvoeren. Bij die diensten zijn de ontwikkelingen al veel verder gegaan. Ik noem de watersector als voorbeeld. Daar gebeurt gewoon niets als er geen goede businesscase aan de aanbesteding ten grondslag ligt. Die businesscase moet daar ook worden afgetikt op het hoogste niveau. Datzelfde gebeurt bij grote organisaties als Rijkswaterstaat. Dat zie je gebeuren. Mij gaat het erom dat daarvoor kaders moeten worden gegeven.

Ik kom op de nieuwe aanbestedingsrichtlijnen die recentelijk zijn aangenomen door de Europese Raad en het Europees Parlement. Die richtlijnen moeten medio april 2016 zijn ingevoerd. Dat betekent dat we nog twee jaar de tijd hebben om die nieuwe richtlijn te incorporeren in onze nationale wetgeving. Dat is geweldig. Ik ben daarom ook zo blij met het onderzoek dat de commissie ICT-projecten bij de overheid nu doet. De timing had niet beter kunnen zijn. Dit kan leiden tot input voor de nieuwe richtlijn.

De nieuwe aanbestedingsrichtlijnen bieden aanbestedende diensten met name ontzettend veel mogelijkheden om aan de slag te gaan met innovatie. Er worden nieuwe procedures geïntroduceerd voor aanbestedende diensten die specifiek gericht zijn op innovatie. Innovatie en ICT liggen eigenlijk in elkaars verlengde. Dat is heel belangrijk. Dit biedt aanknopingspunten om doelmatigheid mee te nemen.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u hierin wat concreter worden? Waar liggen kansen voor Nederland om in de eigen vertaling van die regelgeving echt een slag te maken om zaken bijvoorbeeld doelmatiger en innovatiever te maken?

De heer **Corvers**: Doelmatiger en innovatiever.

De heer **Van Meenen** (D66): Nou ja, of meer in het algemeen: beter.

De heer **Corvers**: We hebben het over ICT-projecten. ICT en innovatie liggen dicht bij elkaar. Een van de grootste problemen met ICT die wij tegenkomen is het faalrisico dat wordt veroorzaakt door het innovatietraject van ICT zelf. We hadden het juist over onkunde en overschatting van de eigen mogelijkheden. Je zou in plaats daarvan ook kunnen zeggen

dat het innovatieve karakter groter is dan werd gedacht. Europa en de Europese Commissie willen nadrukkelijk dat de aanbestedende diensten zich met innovatie gaan bezighouden. Dat is een nadrukkelijke doelstelling van het Europese programma Horizon 2020. Dat betekent dat er enorme uitdagingen op de aanbestedende diensten afkomen. Zij moeten dit vorm gaan geven. De regels zijn namelijk één ding, maar je moet er ook voor zorgen dat ze worden geëffectueerd binnen de doelstellingen. Ik kan me niet voorstellen dat we binnen de ICT innovatietrajecten willen waarvan de uitvoering ontzettend duur is of die achteraf absoluut niet blijken te voldoen aan de verwachtingen. Dat willen we natuurlijk niet. De wetgever zal hierover dus heel goed moeten nadenken. Hoe ga je dit vertalen en hoe wil je daarbij kaderstellend zijn voor aanbestedende diensten? Dit biedt echter enorme mogelijkheden voor de wetgever. Die kan hier zeker iets mee doen.

De heer **Ulenbelt** (SP): De huidige aanbestedingsregels bieden de mogelijkheid om bij een heel complex project de zogenaamde concurrentiegerichte dialoog aan te gaan. Als ik het goed begrijp betekent dat, dat de opdrachtgever van tevoren met partijen gaat overleggen. Kun jij dat? Kun jij mij helpen? Kun jij dit beter? Bent u ooit betrokken geweest bij zo'n concurrentiegerichte dialoog?

De heer **Corvers**: Wij zijn wel betrokken geweest bij ICT-projecten die waren voortgekomen uit zo'n concurrentiegerichte dialoog. Wij werden betrokken bij het zoeken naar een oplossing van de problemen bij de uitvoering van zulke projecten. Daaraan was dus een volledig rechtmatige, geweldige procedure van concurrentiegerichte dialoog voorafgegaan. De uitvoering van het project was echter niet goed. Daarom zijn wij erbij betrokken geraakt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kunt u eens verwoorden hoe dat gaat? Wij horen van partijen dat het allemaal leuk en aardig is met die concurrentiegerichte dialoog, maar dat je daarbij vooral aan tafel zit te kletsen over projecten, terwijl je er geen cent voor krijgt en het heel veel tijd kost.

De heer **Corvers**: Ikzelf ben van mening dat je zeer voorzichtig moet zijn met iedere onderhandelings- of dialoogprocedure zodra er sprake is van een grote kennisasymmetrie. Leveranciers van ICT weten altijd meer dan de opdrachtgever. Daarom is het heel lastig voor een opdrachtgever om met zo'n leverancier de dialoog aan te gaan. Je denkt als opdrachtgever misschien dat je met zo'n dialoog naar een goed resultaat toe gaat, maar zo'n onderhandeling is echt gevaarlijk. Het is daarbij een beetje als met David en Goliath. Wij zullen een opdrachtgever nooit adviseren om zo'n dialoog aan te gaan.

De heer **Ulenbelt** (SP): De dialoog is toch juist daarvoor bedoeld? Als de opdrachtgever het eigenlijk zelf niet weet, mag hij met de verschillende concurrenten gaan praten. Uit die dialoog met bijvoorbeeld vier partijen, kan de opdrachtgever wellicht concluderen welke leverancier het waarschijnlijk het beste kan.

De heer **Corvers**: Dit komt met name vanuit de hoek van de infrastructuur. U hebt het over complexe projecten. Vanuit de ICT gezien is het de vraag of je dit soort complexe projecten überhaupt moet aangaan. Je hebt zelf dan al uit een analyse geconcludeerd dat het project erg complex is. Je weet dan dus al dat er een heel groot faalrisico is. Het is dan maar de vraag of je het op deze manier moet aanvliegen. Je moet je dan

afvragen of het niet verstandiger is om de complexiteit terug te brengen door het project op te delen in deeltrajecten en om het eenvoudiger te maken, zodat je het wél kunt beheersen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zou het dus verstandig vinden als die concurrentiegerichte dialoog helemaal niet zo vaak zou voorkomen.

De heer **Corvers**: Dat vind ik zeker verstandig. Als je iets niet goed weet, lijkt het niet verstandig om naar de markt te gaan om tot een deal te komen. Dat lijkt me een beetje bijzondere aanpak.

De heer **Ulenbelt** (SP): Heel veel mensen weten niet hoe het komt als hun auto het niet meer doet. Ze laten dan de ANWB komen en die weet het dan wel. Ook zij geven zich helemaal over.

De heer **Corvers**: Je gaat van tevoren informatie inwinnen. Je gaat je erin verdiepen. Wat veroorzaakt die complexiteit? Wellicht volgt dan marktconsultatie.

Laat ik nog een voorbeeld geven uit de praktijk. De waterschappen in Limburg moesten aanzienlijk besparen op de infrastructuur voor de aansturing van hun installaties. Daarvoor wilden ze in 2006 en 2007 tot virtualisatie van hun procesautomatisering komen.

De **voorzitter**: Stop, dat begrijp ik niet.

De heer **Corvers**: Virtualisatie van procesautomatisering betekent dat je op een nieuwe manier gaat kijken naar de aansturing van de installaties. Er is dan minder hardware nodig, waardoor je kunt besparen op de installaties. Virtualisatie van procesautomatisering was in 2006 of 2007 nog nooit eerder gedaan. Er was wel ervaring mee bij kantoorautomatisering. Daarmee had in die tijd ook het Rijk ervaring. Die technologie was echter toen nog nooit toegepast voor deze sector en voor dit doel. Wat hebben de waterschappen toen gedaan? Zij hebben zichzelf toen afgevraagd: weten wij eigenlijk wel waarover wij het hebben? Zij hebben gezegd: het is nu te complex, we kunnen het niet goed overzien, dus laten we eerst goed nadenken over wat er is en wat de problemen eigenlijk zijn. Men is ook van tevoren een dialoog met de markt aangegaan om dit op te pakken. Daarbij is geconstateerd dat er sprake was van een specifiek faalrisico op het vlak van de innovatie. De technologie was immers nog nooit in deze sector toegepast. Er is gezegd: het gebruiken van technologie die nog nooit eerder is toegepast, betekent in de eerste plaats dat er een probleem is met de uitvoering van het project door de leverancier. Kan de leverancier wel wat wordt gevraagd? In de tweede plaats speelt de vraag wat het toepassen van zo'n nieuwe technologie betekent voor de organisatie. Dat tweede punt is misschien nog wel belangrijker dan het eerste. Toen is er een pilotaanbesteding gedaan. Dat was een heel kleine aanbesteding om, op z'n Belgisch gezegd, te «piloteren» of deze technologie überhaupt kon worden toegepast en waar de risico's lagen. De resultaten van die kleine pilot zijn geanalyseerd. Dat is vervolgens teruggegeven aan de markt. Dus pas toen de mogelijkheden van de markt, maar vooral de consequenties voor de eigen organisatie helemaal waren geanalyseerd, is een en ander vertaald in een aanbestedingstraject. De aanbesteding is vervolgens gewoon uitgevoerd.

De **voorzitter**: Over falende ICT-technologie in een klein stukje van een groot project in Limburg komen wij bij andere verhoren nog te spreken, als het over de A73 gaat.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mijnheer Corvers, dank voor het voorbeeld. Dat maakt het helderder. Zojuist zei u ook dat het gevaarlijk is als er een groot kennisverschil is tussen enerzijds degene die aanbesteedt en anderzijds degene die de opdracht wil uitvoeren. Waar bestaat dat gevaar uit? Kunt u dat wat meer toelichten?

De heer **Corvers**: Discussies over meerwerk vormen dan een belangrijk risico. Je denkt dan uiteindelijk een goede overeenkomst te sluiten, maar in de uitvoering word je dan bijvoorbeeld geconfronteerd met omissies waarover je nog nooit hebt nagedacht. Die krijg je dan in de uitvoering van het project voor je kiezen in de vorm van meerwerk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wie veroorzaakt dat gevaar? Komt dat gevaar voort uit de onkunde van de aanbesteder? Of wordt het gevaar veroorzaakt door degene die de opdracht aanneemt, omdat hij eigenlijk aanstuurt op meerwerk, zoals u zojuist al zei?

De heer **Corvers**: Er zitten natuurlijk twee kanten aan. Ik zei zojuist al dat wij nooit zullen adviseren om zo'n traject in te gaan. Maar goed, als men bij een aanbestedende dienst wel zo'n traject ingaat, begeeft men zich willens en wetens in zo'n situatie. Je kunt het risico natuurlijk proberen te beperken door bijvoorbeeld een bepaling in het contract op te nemen dat de leverancier zorgvuldig moet zijn en je moet waarschuwen voor allerlei risico's enzovoorts. Natuurlijk, dat is allemaal prima. Dat is inmiddels standard practice. Dan nog blijft het echter een feit dat je na een bepaalde procedure een contract hebt gesloten. In de uitvoering zul je niet zo gauw zo'n contract afbreken.

De heer **Van Meenen** (D66): U gaf net het mooie voorbeeld van de waterschappen. Dat speelde dus bij dat bestuur. Het proces dat u verwoordde, deed mij enigszins denken aan wat in het Engels best value procurement heet en wat we in het Nederlands maar beste prestatie-inkoop noemen. Kunt u toelichten wat prestatie-inkoop is? En wat vindt u daarvan?

De heer **Corvers**: Best value procurement is een methode die in de jaren negentig is ontwikkeld in Amerika door professor Kashiwagi. Het is een methode die is gebaseerd op de Amerikaanse praktijk en in de Amerikaanse context tot positieve resultaten heeft geleid en nog steeds leidt.

De **voorzitter**: U gaat ermee akkoord dat we het vanaf nu gewoon prestatie-inkoop noemen.

De heer **Corvers**: O god, weer iets anders. Prestatie-inkoop?

De **voorzitter**: Het is een werktitel.

De heer **Corvers**: Oké, het is een werktitel.

De Amerikaanse praktijk is wel anders. Daar kent men bijvoorbeeld de verplichting dat de uitvoering van projecten op een bepaalde manier wordt gewaardeerd. De waarderingen van die projecten worden in een enorme database gezet. Aanbestedende diensten kunnen gebruikmaken van die database. De uitvoerende diensten in Amerika kunnen dus al weten wat de kwaliteit is van de uitvoering van projecten. Als een Amerikaanse overheidsinstantie een inkoop- of aanbestedingstraject ingaat, weet men dus al dat bepaalde partijen goed presteren en goede resultaten hebben geboekt bij de uitvoering van projecten, of dat die



resultaten minder goed waren. Dat wordt ook meegenomen. Zulke methodieken kennen we in Nederland en Europa niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar weten we het ook niet? Weten we niet wie die partijen zijn, of hebben we alleen die methodiek niet?

De heer **Corvers**: Als we iets weten, is het altijd heel sterk lokaal bepaald. Ik heb namelijk geen idee welke goede ervaringen er met bepaalde ICT-leveranciers zijn in bijvoorbeeld Duitsland of Frankrijk.

De heer **Van Meenen** (D66): We hebben het nu over Nederland.

De heer **Corvers**: De Europese aanbesteding is er natuurlijk ook op gericht dat de interne markt wordt geopend. Als er een heel goede buitenlandse leverancier aanbiedt, is het mogelijk dat ik geen idee heb wat de performance is van die leverancier. Ik heb misschien zelfs nog nooit van hem gehoord. Daarvan zijn in de Nederlandse praktijk trouwens ook voorbeelden te noemen.

U vroeg of we weten wat een goede leverancier is. Er is natuurlijk structureel overleg tussen het Rijk en de ICT-brancheorganisatie. Die organisatie staat voor een goede kwaliteit van de leveranciers. Ik ga er dus van uit dat het Rijk en de brancheorganisatie vinden dat er heel goede leveranciers zijn. Ik ga ervan uit dat zij met elkaar wel weten welke leverancier goed is en welke niet. Die kennis zal er ongetwijfeld zijn. Misschien bedoelt u te vragen of er een zwarte lijst is van leveranciers, dus een lijst waar slechte leveranciers op staan. Zo'n lijst ken ik niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik. En als u zo'n lijst wel zou kennen, zou u hem hier waarschijnlijk niet noemen. Maar goed, dat terzijde. U vertelde ons over de situatie in Amerika, waar die databases zijn. Dat deed u in het kader van die prestatie-inkoop. De vraag is, of dit voor Nederland een geschikt middel is. Of ontbreekt het ons aan een systeem om dat goed te kunnen doen?

De heer **Corvers**: Het middel kan volgens mij wel goed werken. Ik ben met name gecharmeerd van het feit dat het hierbij niet gaat om een soort zwarte lijst, maar eerder om een «groene lijst». Als je heel goed hebt gepresteerd, krijg je namelijk een heel hoge waardering. Maar ik zeg nogmaals dat dit past binnen de Amerikaanse context. Door Amerikaanse wetgeving is men verplicht om dit te doen. Die hoge waardering wordt meegenomen bij volgende aanbestedingen. Ik vind het dus zeer interessant. We zouden daar goed naar moeten kijken. Wellicht kunnen we het meenemen bij de implementatie van de richtlijnen die zijn herzien.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nu zou het niet kunnen?

De heer **Corvers**: Nee. Als er echt sprake is van een ernstige beroepsfout, zou je de organisatie die die beroepsfout heeft gemaakt, kunnen uitsluiten. Dat is nu al mogelijk. Ik weet dat er in de nieuwe richtlijn nieuwe voorbeelden worden gesteld om met goede leveranciers om te gaan. We moeten bekijken hoe we dat kunnen gaan toepassen. Op dit moment speelt het punt dat het vanwege de huidige aanbestedingswetgeving wat moeilijk is om terug te gaan naar referenties uit een wat verder verleden. In de huidige aanbestedingswetgeving wordt gesteld dat een leverancier één referentie per kerncompetentie mag noemen. In de genoemde systematiek met de databases kun je veel verder teruggaan.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als je dit systeem zou volgen, zou dat toch vanzelf leiden tot monopolievorming bij de leveranciers?

De heer **Corvers**: Ja, dat is correct. Daarover hebben de Amerikanen ongetwijfeld nagedacht. We moeten onderzoeken hoe ze dat hebben opgelost.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe voorkomen de Amerikanen dat?

De heer **Corvers**: Blijkbaar hebben zij methodes om dat te voorkomen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U kent die niet?

De heer **Corvers**: Nee, die ken ik niet. Ik heb er geen onderzoek naar gedaan.

De heer **Van Meenen** (D66): Hier moeten we misschien toch een onderscheid maken tussen prestatie-inkoop en best value procurement. Dit zijn dus echt twee verschillende dingen. Best value procurement wordt in Nederland gewoon toegepast. Daarbij is men op zoek naar de beste waarde.

De heer **Corvers**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u dat nog even verhelderen? Als ik u goed begrijp, richt prestatie-inkoop zich echt met name op de prestaties uit het verleden. Daarop wordt de aanbesteding gericht?

De heer **Corvers**: Ja. De termen worden door elkaar gebruikt. Bij Rijkswaterstaat is men een groot voorstander van best value procurement. Bij best value procurement heeft men elementen gepikt uit het model dat in Amerika wordt gebruikt, specifiek op het vlak van risico-plannen, van plannen voor toegevoegde waarde en van interviews met sleutelpersoneel. Die zaken vertaalt men op een bepaalde manier in het kader van de gunningscriteria. Volgens mij is het wel belangrijk om te zeggen dat de methodiek die in Amerika wordt toegepast, veel uitgebreider is. Die is heel anders dan de methodiek die kan worden toegepast binnen de kaders die in Europa en in Nederland gelden. Bijvoorbeeld de referentietrajecten kunnen niet op dezelfde manier worden toegepast als in Amerika. Dat kan hier gewoon niet.

De **voorzitter**: Is dat dan vooral cultureel bepaald? Zijn wij te voorzichtig?

De heer **Corvers**: Nee. Wij willen dat niet. In de nieuwe Aanbestedingswet 2012 is nadrukkelijk gesteld dat er maar om één referentie per kerncompetentie mag worden gevraagd. De aanpak met de database in Amerika gaat natuurlijk veel verder dan dat. Dat zou je misschien wel kunnen koppelen, maar dat weet ik niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Een uur geleden zat de heer Mulder op de plek waar u nu zit. Er worden natuurlijk in Nederland wel veel gegevens verzameld, bijvoorbeeld door de heer Mulder. Hij doet dat ook vanuit een Amerikaanse aanpak. Kunnen we zoiets niet gaan gebruiken? Op welke manier kunnen we dat gebruiken om toch een beter beeld te krijgen van de kwaliteit van de markt?

De heer **Corvers**: Het is volgens mij sowieso goed om internationaal onderzoek te doen naar ICT-dossiers, juist vanwege de internationale dimensie die inherent is aan die dossiers. Er is sprake van enorme internationale ontwikkelingen op de markt. Tegenwoordig spelen niet alleen partijen uit Amerika daarbij een rol, maar ook steeds meer partijen uit het Verre Oosten. Ook partijen daarvandaan komen met innovatieve ideeën en nieuwe technologieën. Volgens mij zou het heel goed zijn als we breder zouden onderzoeken welke methodes er in andere landen worden gebruikt. We hebben het nu over Amerika, maar misschien heeft men in het Verre Oosten wel briljante methodieken ontwikkeld waarover wij nog nooit hebben nagedacht. Ik ken ze nog niet. Iedereen loopt namelijk in essentie tegen dezelfde problemen op. Het is niet zo dat land A per definitie geen problemen heeft met de ICT-dossiers, en land B er heel veel problemen mee heeft. Zoiets herken ik niet in de praktijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat moet ons er niet van weerhouden om ernaar te streven om het in Nederland het beste te doen, ook al blijven er misschien altijd wel problemen over. Naar die beste manier zijn wij op zoek.

Dit brengt mij tot mijn laatste vraag. Als u het aanbestedingsbeleid in Nederland zou kunnen bepalen, wat zou u ons dan adviseren? Wat zou u ons adviseren als u het voor het zeggen had? Hoe kunnen wij zo veel mogelijk problemen voorkomen en de beste waarde realiseren voor de beschikbare middelen? Hoe ziet volgens u het ideale aanbestedingsbeleid eruit?

De heer **Corvers**: We praten over ICT-projecten. Ik heb al gezegd dat we in ieder geval duidelijke kaders, richtlijnen, aanwijzingen en guidances moeten geven aan aanbestedende diensten. Hoe moeten zij met business-cases omgaan? Dat moeten we doen, omdat je daarmee kaders stelt.

De **voorzitter**: Welke kaders wilt u stellen?

De heer **Corvers**: Onder welke omstandigheden moet je welke soort businesscase gebruiken? Hoe moet je dat doen? Hoe moet je berekeningen maken? We zouden aanbestedende diensten gewoon instrumenten moeten geven die zij kunnen en eigenlijk ook zouden moeten gebruiken.

De **voorzitter**: Kunnen gebruiken, of moeten gebruiken?

De heer **Corvers**: Zij zouden die bij voorkeur moeten gebruiken, want dan weet je zeker dat de zaken ook structureel worden nageleefd. Je moet er echter wel voor oppassen dat je het niet helemaal dichtspijkt zodat er geen flexibiliteit meer is. Bij de formulering hiervan moeten we daar wel slim mee omgaan, maar dat is een andere discussie.

Verder noem ik de nieuwe richtlijnen. Het zou volgens mij heel goed zijn om het innovatievermogen van het bedrijfsleven te stimuleren met die nieuwe richtlijnen. We moeten in de komende twee jaar, waarin die richtlijnen moeten worden geïmplementeerd, echter goed nadenken over de vraag hoe we de risico's ervan beter kunnen tackelen. Dat zou misschien met best value kunnen, of met afgeleiden daarvan. Dat is nog maar de vraag. De oplossing wordt ook wel gezocht in het van tevoren tackelen van faalrisico's in ICT-dossiers. Daardoor kunnen er in de uitvoering van het project wat minder risico's zitten. De Europese Commissie heeft het nu over pre-commercieel aanbesteden,

pre-commercial procurement. Die methode is in december 2007 formeel gecommuniceerd door de Europese Commissie. Deze methode is ook weer geschoeid op Amerikaanse leest. Daarbij gaat men ervan uit dat nieuwe innovatieve ontwikkelingen beyond state-of-the-art zijn. Men is namelijk van mening dat er zo snel mogelijk nieuwe technologieën moeten komen om aan de behoeften van overheden en het bedrijfsleven tegemoet te komen. De methodiek die hierin is ontwikkeld, wordt vrij hard toegepast door de Europese Commissie binnen haar verschillende grote programma's. Nederlandse aanbestedende diensten spelen daarbij een heel grote rol door daarin mee te piloteren. Ik denk dat we daarop heel trots mogen zijn. Het gaat er hierbij om dat de markt in de gelegenheid wordt gesteld om technologische ontwikkelingen op te pakken die binnen een bepaald kader risicovol zijn. Je moet daarbij pas overgaan op aanbesteden als je op die manier te weten bent gekomen dat de faalrisico's van een bepaalde technologie zijn verminderd of zijn weggenomen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij moeten aanbevelingen schrijven voor de ICT-branche en voor de overheid. Hoe zou u uw belangrijkste aanbeveling verwoorden als u die aan mijn tante Annie zou moeten uitleggen? Hoe zou u het zeggen op een manier die mijn tante Annie ook begrijpt?

De heer **Corvers**: Misschien zou ik zeggen: wij zorgen ervoor dat de overheid het geld uitgeeft op dezelfde manier waarop ook tante Annie haar geld moet uitgeven. Ik zou benadrukken dat je zuinig op je centjes moet zijn en dat je er goed over moet nadenken ...

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar nu heeft tante Annie gezien dat het in de afgelopen periode zo niet is gegaan. Wat moeten we doen waardoor tante Annie de zekerheid krijgt dat er geen 5 miljard meer wordt verspild, maar niets meer, of misschien nog 0,5 miljard?

De heer **Corvers**: De wetgever zou daarvoor in ieder geval de kaders moeten geven, zodat dat risico wordt geminimaliseerd. Dat is een eerste verantwoordelijkheid die we hebben. Verder moeten we ervoor zorgen dat bij de uitvoering de auditing in orde is. Ook moeten de aanbevelingen die worden gedaan, bijvoorbeeld door de Algemene Rekenkamer, echt worden opgevolgd.

De heer **Van Meenen** (D66): Nu kent tante Annie Raines» Rules niet. Zijn die Raines» Rules een beetje waar u aan zit te denken bij de kaders die u noemt? We proberen er toch een beetje een beeld bij te krijgen. Wat houden ze in? Nu weten niet alle kijkers thuis wat die Raines» Rules zijn, maar dat gaan we nog wel uitleggen.

De **voorzitter**: Doe het direct maar even.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik ga ze hier niet allemaal noemen. Het is een set regels die de Amerikaanse overheid hanteert. In het Verenigd Koninkrijk gelden weer andere regels. Doelt u op zo'n set regels waaraan iedereen zich heeft te houden, mijnheer Corvers? Uiteindelijk word je daarbij in die database afgerekend op het resultaat.

De heer **Corvers**: Ja, waarom niet? Volgens mij is het heel nuttig om over zulke zaken na te denken en om te proberen om die te implementeren. Ik zeg nogmaals dat een van de belangrijkste dingen is, de positieve ontwikkelingen te onderzoeken die in andere landen plaatsvinden. Wij

leven immers niet op een eiland. Juist op de internationale markt zijn veel ontwikkelingen te bespeuren. Laten we proberen om daarvan te leren. Volgens mij mogen we er verder trots op zijn dat blijkt dat de Nederlandse aanbestedende diensten proberen die ontwikkelingen op te pakken, te zien en zelf al op een bepaalde manier te vertalen naar een vraagmethodiek. Dat is in ieder geval volgens mij wel een positieve ontwikkeling. Dat laat onverlet dat de wetgever kaders moet stellen.

De **voorzitter**: Ik kijk rond en constateer dat de leden van de commissie volgens mij op dit moment geen vragen meer hebben. U hebt ons door de krochten van de aanbestedingswereld geleid, mijnheer Corvers. We gaan daarmee ons voordeel doen. Ik dank u zeer.

Schorsing van 12.32 uur tot 13.30 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Verhoef op 25 april 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 26 mei 2014.

Gehoord wordt:

de heer Chris Verhoef (hoogleraar Informatica aan de Vrije Universiteit in Amsterdam en wetenschappelijk adviseur voor overheid en bedrijfsleven).

Aanvang: 13.30 uur

Voorzitter: Elias

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Van harte welkom, mijnheer Verhoef. Wij hebben elkaar al één keer eerder gesproken, maar dat gesprek was niet openbaar. Zoals u weet, zijn wij op zoek naar hoe het bij de overheid beter zou kunnen met ICT-projecten. Om daarover met succes te kunnen adviseren, moeten wij natuurlijk een beetje weten wat er mis is gegaan. Is er een rode draad in wat er loos is gegaan en, zo ja, kunnen wij die vinden? Daar zijn wij naar op zoek, met de bedoeling om tot aanbevelingen te komen om te voorkomen dat die projecten mislukken. Ik stel het zeer op prijs dat u op onze uitnodiging bent ingegaan. Het helpt als u openhartig en duidelijk tegen ons bent. Mevrouw Fokke en ik hebben de lead. Wij zullen beginnen met de vragen, maar de rest van de commissie luistert ook mee en kan er dus af en toe met vragen tussendoor komen.

Ik wil eerst proberen om u een beetje te introduceren, ook bij de mensen die op afstand met ons meekijken. Wat is uw bijdrage als wetenschapper en wetenschappelijk adviseur aan ICT-projecten van de overheid en het bedrijfsleven? Wat doet u zoal? Waarom kent u het veld?

De heer **Verhoef**: I solve problems, zeggen ze weleens. Als er iets aan de hand is – dat kan heel goed nieuws zijn, maar dat kan ook weleens slecht nieuws zijn – en men het niet meer weet, wordt mij weleens gevraagd of ik er eens naar kan kijken. Niet dat ik de oplossing weet, maar ik vind het leuk om naar die problemen te kijken en dus zie ik een hoop. Zo zou je het kunnen kenschetsen.

De **voorzitter**: Daar komen wij natuurlijk uitgebreid over te spreken. Eén ding vond ik ongelooflijk interessant in de voorbereiding. U hebt ons een memo gestuurd, ruim een jaar geleden. Daarin schreef u: «Bij Philips Healthcare loopt het allemaal goed en daar hebben ze natuurlijk geen bovennatuurlijke krachten. Het opleidingsniveau op ICT-gebied is daar hoog en er is een heel stringent toezicht. Dat verklaart dat het daar al een heel stuk beter gaat.» Is het nu zo simpel dat alleen dat al – er komt natuurlijk meer bij kijken – heel veel ellende bij overheids-ICT-projecten zou voorkomen?

De heer **Verhoef**: Nou, laten we zeggen dat het niet hebben van het goede opleidingsniveau en het ontbreken van toezicht in elk geval niet helpen. Dat kun je in elke willekeurige sector zien. Een advocaat mag niet zomaar advocaat zijn en een notaris mag niet zomaar notaris zijn. Zelfs

een apothekersassistente moet volgens mij eens in de zoveel maanden wat pilletjes mengen om te bekijken of er niet te veel tolerantie in zit. Er is dus overal toezicht. Er zijn eindtermen, opleidingscriteria en ga zo maar door. Ik zeg weleens: iedereen in de medische wetenschap moet aan alle kanten gecertificeerd zijn, behalve degene die de röntgenbuis programmeert.

De **voorzitter**: En dat vindt u op zijn zachtst gezegd merkwaardig?

De heer **Verhoef**: Laten wij zeggen: het is historisch gegroeid, maar we zouden dat niet hysterisch moeten handhaven.

De **voorzitter**: Een ander punt dat mij opviel, was dat u in 2007 een website van Defensie uit de lucht hebt laten halen. U hebt gewaarschuwd en gezegd: het is zo stom wat hier gebeurt, hier komt allemaal informatie op straat te liggen waar mensenlevens mee in gevaar worden gebracht. U had helemaal geen band met Defensie. U had er niets mee te maken. Vertel eens, hoe zat dat?

De heer **Verhoef**: Ja, wat was dat ook alweer? Het was naar aanleiding van Eric O., dus al een tijdje geleden. Ik werd een maand nadat er op die website iets bekend was geworden over vertrouwelijke bestanden door een krant gebeld. Die vroeg: de Minister heeft geroepen dat het nu is opgelost, kan jij eens kijken? Ik heb samen met een student gekeken. Daarbij heb ik overigens niets gedaan wat verboden is, want dat mag niet en dat doe ik dus ook niet. Dat leren wij de studenten ook.

De **voorzitter**: Kunt u iets harder praten?

De heer **Verhoef**: Ja, ik zal de microfoon even dichterbij zetten. Misschien helpt dat.

De **voorzitter**: En wat harder praten, alstublieft.

De heer **Verhoef**: Ik doe mijn best. Ik werd dus gebeld door een krant die mij vroeg om eens te gaan kijken. Zo gezegd, zo gedaan. Op de website van het Commando DienstenCentra stond een folder die «images» heette. In die folder stond van alles en nog wat, naast images: voetbaluitslagen, mobiele telefoonnummers, je kon het zo gek niet bedenken of het stond er. Er stonden 3.000 of 4.000 bestanden in die map, niet bedoeld voor het publiek. Er was geen enkele openbare link te vinden naar die bestanden. Die bestanden waren doorzoekbaar via Google, doordat er dingen niet uitgezet waren. Het zag er niet geweldig uit.

Ik vroeg mij toen af: hoe erg is dat nu? Toen heb ik zitten sleutelen. Op een gegeven moment vond ik een plaatje van iemand, met de titel «voornaam.achternaam.gif», «voornaam.achternaam.jpg» of weet ik wat. Met die voornaam en die achternaam kon je in het telefoonboek en op internet gaan zoeken. In no time vond ik dat het een chauffeur was die hoge militairen rondreed. Ik kon namelijk zien op een website dat hij een cursus had gedaan voor chauffeur. Daar stond dat hij heel blij was dat hij die cursus had gedaan en dat die heel erg leuk was.

Het idee is dus dat je redelijk onschuldige informatie vindt op zo'n website die eigenlijk niet voor het publiek is bedoeld. Die kun je combineren met publieke informatie. In dit geval was er een testimonial van deze figuur over hoe geweldig dat rijden was en het telefoonboek, waardoor ik kon opzoeken waar hij woonde. Dat was maar vijf minuten werk. Ik dacht: het leger zit in Afghanistan en als je rottigheid wilt uithalen, blaas je hier een



hoge militair op. Dat leek mij niet handig. Ik heb toen gebeld met de toenmalige directeur die ik toevallig kende, of misschien is dat wel niet toevallig, en heb tegen hem gezegd: «Adriaan, ik heb dit en dat gevonden, de krant wil graag dat ik hier iets over zeg. Dat vind ik allemaal prima, maar ik vind het belangrijker dat jij het 24 uur van tevoren weet. Doe er wat aan.»

De **voorzitter**: Zo hebt u dus onder meer als hoogleraar informatica rondkijkend gedacht: dit is toch eigenlijk te gek voor woorden, dit mag niet mogen?

De heer **Verhoef**: Ja. Als je gaat kijken naar de diepere oorzaak, dan vraag je je toch af of de mensen die hiervoor aan de lat staan voldoende opgeleid zijn.

De **voorzitter**: Wat is uw antwoord daarop?

De heer **Verhoef**: Nou, ik kan het me nauwelijks voorstellen. En als het zo is, hebben wij, de universiteiten, wat uit te leggen.

De **voorzitter**: Ik ga zo beginnen met wat meer inhoudelijke vragen. Mogen wij vaststellen dat u allerwege wordt beschouwd als een nogal kritische lastpak bij het kijken naar dit soort dingen, maar dat u wel weet waar het over gaat?

De heer **Verhoef**: Ik heb inderdaad weleens gehoord dat de perceptie is dat ik een lastpak ben. Dat moet je echter als volgt beschouwen. Er is nooit een krant die mij opbelt en zegt: ik heb nu gehoord dat dit project zo vreselijk goed gaat, wat vind je daarvan? Goed nieuws is dus geen nieuws. Het enige waar men mij dan van zou kunnen kennen als je verder niet weet wat ik doe, is de krant. En helaas is er ook nog weleens wat slecht nieuws te brengen. Daar kan die perceptie vandaan komen. Maar ik ben heel hard op de feiten, dat is wel een dingetje.

De **voorzitter**: En heel hard op de feiten betekent: als er ergens echt flauwekul plaatsvindt, dan moet je het benoemen?

De heer **Verhoef**: Als het niet goed is dan is het niet goed en als het wel goed is dan is het wel goed.

De **voorzitter**: In hoeverre is de rijksoverheid, als wij het over professionaliteit hebben, volgens u in staat om goed te schatten wat de kosten en de doorlooptijden van een ICT-project zijn? Hoe moeten wij dat zien?

De heer **Verhoef**: Het puur maken van de schatting van kosten en doorlooptijden is op zich niet zo makkelijk, of je nu bij de rijksoverheid zit of niet. Wat je meestal ziet bij schattingen, is dat er naast een objectieve component ook een subjectieve component in het spel is. De subjectieve component is een feit, hoe goed je die technische schatting ook werkelijk zou willen of kunnen maken. Bij de Nederlandse overheid is die subjectieve component gewoon meetbaar. Wat je ziet bij de Nederlandse overheid, is dat de schattingen van kosten en doorlooptijden initieel in elk geval veel te laag zijn.

De **voorzitter**: Bij het begin, gewoon?

De heer **Verhoef**: Ja, bij het begin. De eerste schatting is laag. De eerste schatting is meestal ook de slechtste. Je weet dan immers nog heel weinig, dus het is niet zo gek dat die dan slecht is. Dan zou je zeggen dat je er met een hoge onzekerheid boven of onder zit. Bij de Nederlandse overheid zit je er met bijna 100% kans onder. De Nederlandse overheid schat dus bij de eerste schatting te laag in. Als je dan vervolgens gaat kijken naar herijkingen – die zijn op dit moment transparant vanwege het Rijks ICT-dashboard dat er is – zie je dat die pas plaatsvinden na ongeveer 20% van de project completion.

De **voorzitter**: Van wat?

De heer **Verhoef**: Van de projectdoorlooptijd. Je zit dan dus op 20% van die doorlooptijd.

De **voorzitter**: We gaan proberen die rare Engelse woorden te vermijden, hè?

De heer **Verhoef**: We gaan proberen om het in het Nederlands te houden. Dat wordt nog wat met ICT.

De **voorzitter**: We doen ons best.

De heer **Verhoef**: Ook dan zie je dat de schattingen systematisch te laag blijven. Het is dus niet zo dat men na 20% van de doorlooptijd van het project denkt: wij hebben er wat meer zicht op, dus wij kunnen er ook nog weleens boven zitten. Je ziet dat men langzaam naar de feitelijke waarde kruipt. Dat noemen wij wel de salamtactiek. Ik heb daar ooit eens een stukje over in een vakblad gezet. Toen kreeg ik van verschillende ambtenaren een verklaring hiervan te horen, volgens hen dan. Een van de verklaringen – die is mij wel bijgebleven – was dat de initiële budgetten en doorlooptijden een excuus zijn om te kunnen beginnen. Die schattingen hadden eigenlijk weinig te maken met werkelijke kosten en doorlooptijden. Daar zit, zoals ik al zei, een subjectieve component in. Die subjectieve component is dus kennelijk dat je iemand ervan wilt overtuigen dat je toch moet gaan beginnen. De salamtactiek is een bekende tactiek, die je ook in de private sector ziet. Je ziet dan dat als je niet meer terug kunt – ik wou zeggen een point of no return – en je voor het voldongen feit staat, je als het toch duurder blijkt te worden dan het is voorgespiegeld die bittere pil moet slikken.

De **voorzitter**: Dat is de verklaring. Ik kan me voorstellen dat je in 1998, in 2001 of in 2002 met zo'n verkeerde te lage schatting begint. Maar daar leer je dan toch op een gegeven ogenblik van? We zijn nu vijftien jaar verder en nog steeds is, zo zegt u, in bijna 100% van de gevallen bij de overheid de beginschatting te laag. Daar zou je al eerder van geleerd kunnen hebben. U zegt dus dat het willens en wetens gebeurt.

De heer **Verhoef**: Nee, je kunt daar niet uit afleiden dat het willens en wetens gebeurt. Je kunt wel constateren dat er dus kennelijk sprake is van een systematische afwijking, naar beneden in dit geval. Als je nooit integraal onderzoek doet naar al die schattingen, kun je dat niet weten. Dan denk je alleen: die dingen worden altijd te duur. Dat hoor je overal, dus dan denk je dat het zeker een natuurwet van ICT is dat het altijd duurder wordt, dat het langer duurt en dat je minder krijgt. Dat is een soort fabeltje, dat dat altijd het geval zou zijn. Als je daarin berust, heeft

dat misschien niets te maken met willens en wetens. Dan denk je dat het blijkbaar zo hoort.

De **voorzitter**: Volgens ons hoort het niet zo. Mevrouw Bruins Slot heeft een vraag.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ja, op dat punt. U geeft aan dat er niet willens en wetens systematisch te laag wordt geschat, mijnheer Verhoef. U zegt echter ook dat er vaak een salamatactiek in het spel is. Hoe verhoudt zich dat dan tot elkaar?

De heer **Verhoef**: Die salamatactiek is het gevolg van die systematisch te lage schattingen. Dat kan ook komen doordat mensen niet goed weten wat ze te wachten staat. Een bekend gezegde is: waar je kwaadwillendheid vermoedt, sluit onkunde niet uit. Ik denk dat dit hier zeker van belang is. Ik kom eigenlijk bijna nooit mensen tegen die precies weten wat het gaat kosten en dat helemaal zo gaan managen tot het point of no return dat jij in de boot zit. Het heeft meestal te maken met allerlei andere dingen, waaronder onvoldoende opleidingsniveau om hier scherp op te zijn.

De **voorzitter**: U zegt dat het veel meer onkunde is, gebrek aan professionaliteit, dan kwaadwillendheid, omkoping of weet ik wat?

De heer **Verhoef**: Ik zou bijna denken: als het kwaadwillendheid was dan wisten wij dus precies hoe het werkte, want dan konden wij om het systeem heen. Ik denk helemaal niet dat dat het geval is.

De **voorzitter**: Ik geef zo het woord aan mevrouw Fokke, maar ik heb nog een vraag. U zei dat u het nogal eens tegenkomt. Waar komt u wat tegen, in welke rol? Vertel daar eens iets over?

De heer **Verhoef**: Ik ben het even kwijt.

De **voorzitter**: Over wat voor soort projecten spreken wij dan? Het hoeft niet per project te zijn. U zei dat u hier en daar weleens tegenkomt dat het niet professioneel genoeg wordt begeleid vanuit de overheid en dat er niet serieus wordt gekeken naar de overschrijdingen. Vanuit welke kennis spreekt u dan?

De heer **Verhoef**: Niet serieus zou ik niet willen zeggen. Ik denk dat de mensen die met die schattingen bezig zijn het wel degelijk serieus bedoelen. De weg naar de hel is echter geplaveid met goede bedoelingen. Ik denk niet dat je moet denken in termen van kwaadwillendheid, dat mensen het willens en wetens doen, omkoping en allerlei complottheorieën.

De **voorzitter**: U schreef op 6 april 2012 in Het Financieele Dagblad: «Het megaproject is het recept voor mislukking. Hoe groter, des te meer kans op falen.» We kunnen wel ongeveer snappen wat u bedoelt, maar licht het eens wat verder toe?

De heer **Verhoef**: Een project gaan doen dat heel groot is, is nog tot daaraantoe. Als je echter een project gaat doen wat heel groot is waarbij ook nog een aantal andere dingen meespeelt, wordt het gevaarlijk. Als je bijvoorbeeld niet precies weet wat je wilt en er zodra je begonnen bent elke dag weer een wens bij komt, groeit zo'n project. Op zich is het niet erg als het eisen- en wensenpakket fluctueert. Als je dat weet, moet je zo'n

project echter klein houden om ervoor te zorgen dat je het risico kunt indammen. Het is dus een optelsom van risico's. Als zo'n project groter is, is de kans groter om te falen. Daar moet je echter wel bij aantekenen dat als je niet precies weet wat je wilt, er extra eisen en wensen bij komen. Het kan echter ook zijn dat je wel precies weet wanneer het klaar is:

1 januari van het derde regeringsjaar, want je moet toch wat kunnen oogsten. Als de deadline blijft staan, krijg je last van iets wat wij tijdcompressie noemen. Dat kan ik misschien het beste uitleggen aan de hand van een civieltechnisch voorbeeld. In Bos en Lommer werden er op een gegeven moment scheuren boven een parkeergarage gezien. Wat bleek? Men had net even te weinig betonstaal erin gedaan en net even tekort gewacht met de nieuwe verdieping erop zetten. Dat is tijdcompressie. Je gaat ergens mee bezig, zoals iets construeren, waar je iets meer tijd voor zou moeten nemen dan ervoor staat. Je moet bijvoorbeeld het beton wat langer laten drogen of je moet wat langer nadenken over je requirements, ik zeg maar wat.

Als je tijdcompressie krijgt, je er extra eisen bij krijgt en die eisen blijven fluctueren, krijg je een hele optelsom. Die optelsom is, in combinatie met heel grote projecten, letaal.

**De voorzitter:** Ik zou me zomaar kunnen voorstellen dat één van de oorzaken van die tijdcompressie, van dat te snel storten van dat beton, eisen zijn die in dit huis, in deze Kamer, aan die projecten worden gesteld via de Minister en het departement.

**De heer Verhoef:** Ja, als je een deadline stelt en zegt dat die en die wetgeving op 1 januari ingaat zonder dat je iets hebt gevraagd aan iemand die wel zou kunnen weten hoe lang het gaat duren, heb je daarmee die tijdcompressie al in de kiem neergelegd.

**De voorzitter:** En dan ontstaan er dus grote problemen?

**De heer Verhoef:** Ja. Als het groot is, als de eisen onduidelijk zijn en als de deadline vaststaat dan krijg je problemen.

**De voorzitter:** Dat veronderstelt een hele keten van dingen. Mensen die erbij betrokken zijn, moeten op zo'n departement zeggen: dat moet je niet doen, het gaat fout, het balkon verzakt. Dat moet dan op zo'n departement serieus worden genomen. Het departement moet dat vervolgens ook tegen de Kamer zeggen. De Kamer had zelfs ook zelf kunnen bedenken om die eisen niet te stellen. Zie ik dat juist?

**De heer Verhoef:** Ja, dat ziet u juist.

**De voorzitter:** Dat betekent dus dat wij op die manier zelf een hiërarchie van ellende optuigen.

**De heer Verhoef:** Het maakt het er niet makkelijker op, nee.

**De voorzitter:** Dat is dus «ja» op mijn vraag. Ik geef nu het woord aan mevrouw Fokke.

**Mevrouw Fokke (PvdA):** Dan is een interessante vraag hoe wij dat doorbreken. Wij hebben het over doorlooptijd en kosten. Aan de doorlooptijd zijn wij af en toe natuurlijk ook debet, doordat wij een motie indienen waarin staat dat iets voor dan en dan klaar moet zijn. Is er nog andere informatie die wij zouden moeten verzamelen en monitoren om

beter te kunnen sturen op het succes? Deze twee factoren zijn immers kennelijk niet voldoende om het een succes te maken.

De heer **Verhoef**: Als je alleen stuurt op tijd en kosten en je daar heel hard op gaat zitten, zul je op een gegeven moment krijgen dat je binnen de tijd en binnen de kosten blijft. Wij noemen dat gewenst gedrag. Dat gewenste gedrag zie je inderdaad ook in de schattingen die publiek worden gemaakt op het Rijks ICT-dashboard. Je ziet daarin dat de vorige schatting hetzelfde is als de nieuwe schatting, dus dat heel veel schattingen hetzelfde blijven. Als je hoger zit, moet je immers dingen gaan uitleggen. Dat ga je dus niet doen. Dat betekent dat mensen er op andere manieren voor gaan zorgen dat de doorlooptijden en kosten binnen de perken blijven, bijvoorbeeld door dingen niet te doen in termen van functionaliteit of door dingen niet te doen in termen van aspecteisen, zoals betrouwbaarheid, beschikbaarheid, beveiliging, onderhoudbaarheid en noem maar op. Daar gaan dan onder de motorkap allerlei dingen mis, ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoe zouden wij dan kunnen voorkomen dat onder de motorkap al die dingen misgaan? Moet de overheid dan misschien op zoek naar andere manieren?

De heer **Verhoef**: Dan moet je dus onder de motorkap kijken.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoe kijk ik dan onder de motorkap?

De heer **Verhoef**: Daar heb je voldoende opleiding voor nodig, vrees ik. Je kunt op allerlei manieren onder de motorkap kijken. Een van de dingen die je kunt doen, is niet alleen kijken naar doorlooptijd en kosten, maar ook naar omvang. Laten wij het even civieltechnisch beschouwen. Ik zeg dat ik voor € 100.000 een jaar bezig ben en dat ik een civieltechnische constructie ga neerzetten. De vraag die je dan meteen kunt stellen, is: maar wat ga je dan doen? Als ik dan zeg dat ik een hondenhok ga bouwen, weet u het meteen: een jaar lang en € 100.000, wat is dat voor hond en wat is dat voor hok? Daar gelooft u dus niets van. Precies hetzelfde heb je in de IT. Je hebt een IT-maat, een soort kubieke meter van de IT-bouw. Die maat kun je gaan nemen. Als je het eisen- en wensenpakket hebt, kun je op basis daarvan een bepaalde telling uitvoeren. Dat noemen wij functiepunten. Die functiepunten – dat is een soort synthetische maat – geven aan hoeveel ik dan kennelijk besteld heb aan IT. Als je die drie dingen hebt, namelijk de omvang, de kosten en de doorlooptijden, kun je in elk geval kijken of die drie bij elkaar passen. Stel dat ik zeg dat ik voor € 100.000 een hondenhok ga maken of een kasteel. U weet dan meteen dat dat kasteel voor € 100.000 veel te goedkoop is, dus dat de initiële schatting waarschijnlijk niet goed is. Voor een hondenhok is € 100.000 veel te duur, dus die initiële schatting is waarschijnlijk veel te hoog. Zo kun je ook bij een hoeveelheid functiepunten zien of het een realistische planning kan zijn. Daarmee kun je er dus al een hele hoop ellende meteen uitvegen. Dat is één ding wat je zou kunnen doen: je neemt er een key performance indicator bij, namelijk het functiepunt.

Er zijn natuurlijk nog meer dingen die je kunt doen en die je misschien ook wel moet doen. Laat ik eens wat noemen. U hebt een mooi blauw overhemd aan. Die dingen worden in massa gemaakt. Ook de stof wordt in massa gemaakt. Hoe weten wij nu dat het blauwe overhemd elke keer zo keurig blauw is? Daarvoor hebben we ergens een sensor zitten. Die stof gaat door het verfbad en er wordt gekeken. Als de verf iets te dun is,

wordt dat door die sensor gezien binnen de tolerantie. Dan wordt er een beetje extra verf toegevoegd en dan wordt die kleur precies binnen de toleranties gehouden. In de procesindustrie en dat soort industrieën controleren wij het proces en als wij het proces maar goed controleren dan wordt het product goed. Dat zie je in heel veel industrieën. In de informatietechnologie kun je gaan kijken naar het proces, maar dat zegt helemaal niets over het product. Je zult dus niet alleen moeten kijken naar het proces. Als je echt wilt weten wat er aan de hand is met een IT-project, moet je naar het proces kijken en ook zeker naar het product. Mijn ervaring is dat in een proces van alles kan worden geroepen: we gebruiken die methode, we doen zus en we doen zo. Die zaken worden over het algemeen echter of niet toegepast, verkeerd toegepast of half toegepast. Als je echt zicht wilt krijgen op IT-projecten, moet je niet alleen aan de oppervlakte blijven hangen en kijken naar een aantal kernindicatoren. Dan moet je ook wel degelijk zowel op het proces als op het product toetsen uitvoeren.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Kunnen wij dat als overheid?

De heer **Verhoef**: De overheid is daartoe niet in staat.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoe komt dat dan? Dit komt heel snel. Ik stel de vraag en u antwoordt meteen dat de overheid daartoe niet in staat is. Dat vind ik een interessant antwoord. Mijn vraag is dan waarom de overheid daar dan niet toe in staat is.

De heer **Verhoef**: Ik heb de kennis die daarvoor nodig is, bij de overheid nooit aangetroffen. Wat mijn ervaring is, is dat die kennis er niet is.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Is het alleen dat de kennis er niet is of zijn er volgens u ook nog andere punten? Een gebrek aan kennis kun je immers oplossen. Je kunt er dan op den duur voor zorgen – dat zou één van de aanbevelingen kunnen zijn – dat er iets aan het kennisniveau wordt gedaan.

De heer **Verhoef**: Het zorgen dat er meer kennis komt bij bijvoorbeeld de Auditdienst Rijk of de Algemene Rekenkamer, alles wat kijkt naar de IT-projecten, zou een heel goed punt zijn.

De **voorzitter**: U zegt dus dat als wij het beter organiseren bij de overheid om – ik blijf even bij uw vergelijking – ervoor te zorgen dat wij de kennis hebben over zowel de planken die wij nodig hebben voor dat hondenhok, de manier waarop wij dat hondenhok in elkaar zetten als de tijd die wij daarvoor nodig hebben ...

De heer **Verhoef**: En de kosten waarvoor het gebouwd moet worden.

De **voorzitter**: ... als wij dat beter regelen dan kunnen wij x procent – wat is dan x procent? – van de verspilling voorkomen?

De heer **Verhoef**: Als je dat beter regelt, kun je het in elk geval beter zien. Als een systeem dreigt te gaan falen, kun je dat heel vaak heel erg in het begin al zien.

De **voorzitter**: Ik zie dat er twee collega's op het puntje van hun stoel zitten. Ik geef eerst het woord aan de heer Ulenbelt.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt eerder een integrale index bepleit. U beveelt aan om die te ontwikkelen. Als dat de oplossing is, waarom is die er dan niet? Als die er niet is, wie zou die kunnen maken en wie moet daar opdracht voor geven? Bent u de man die dat moet doen? Zijn er anderen die dat kunnen?

De heer **Verhoef**: Ik heb inderdaad weleens geroepen dat je naar meer dingen moet kijken dan alleen de kosten en de doorlooptijden. Dit gaat even over dat ICT-dashboard. Daar staan nu verkeerslichtjes op: rood, groen en oranje.

De **voorzitter**: Kunt u even toelichten wat het Rijks ICT-dashboard is?

De heer **Verhoef**: Dat is een website waar voor de grote projecten een soort graadmeter op staat met verkeerslichtjes. Rood, oranje en groen, volgens mij.

De **voorzitter**: Nee hoor, alles staat op groen.

De heer **Verhoef**: Er zijn dus drie kleuren, maar het is niet voor iedereen goed te begrijpen wat die betekenen. Groen betekent dat je minder dan 10% afwijkt ten opzichte van de laatste herijking van kosten en doorlooptijden. Oranje betekent dat die afwijking hoger is en rood betekent dat die nog iets hoger is. Je kunt heel snel denken dat dat dashboard meet of het goed gaat met een project. Het meet echter de afwijking ten opzichte van de laatste herijking van kosten en doorlooptijden, of die meer of minder is dan 10%. Het is niet zo gek dat dat na een tijdje op groen gaat staan. Niemand vindt het immers prettig om te horen te krijgen dat het op rood of op oranje staat en dat gevraagd wordt wat er aan de hand is. Er is een heel simpele manier om het op groen te zetten, namelijk door een herijking uit te voeren die binnen de 10% ligt. Dat is de huidige situatie. Ik heb gezegd dat het misschien goed zou zijn als je aan meer knoppen zou kunnen draaien. Nu kan aan heel veel knoppen gedraaid worden waardoor die twee kennelijk zodanig blijven dat het allemaal op groen staat. Het op groen staan van dat project op dat dashboard zegt gewoon hoegenaamd niets over hoe het werkelijk met dat project gaat. Als je dat zou willen weten, zou je bijvoorbeeld kunnen besluiten om die functiepunten er ook bij te pakken. Als je dan om binnen het budget te blijven de helft van het systeem weggooit, kun je bij een herijking zien dat de helft van het aantal functiepunten weg is. Dan gaat het project toch op rood, omdat je ineens veel minder hebt gedaan. Hetzelfde kan gebeuren als je zegt: die security, dat doen we later wel. Klopt het allemaal wel met de privacy? Nou ja, daar hebben we nu even geen budget voor. Je kunt besluiten om daar integraler naar te kijken, al is dat niet zo makkelijk. Je kunt functiepunten gewoon laten meten, daar is een ISO-standaard voor en daar is een Nederlandse variant van. Er zijn mensen die dat gewoon gecertificeerd kunnen doen, dus daar is gewoon uit te komen. Je kunt echter ook gaan kijken naar de aspecten, zoals de onderhoudbaarheid van wat je gaat bouwen. Je kunt het namelijk veel goedkoper bouwen als je je daar niet mee bezig hoeft te houden. Dan blijf je dus binnen het budget. Zodra het echter operationeel wordt en je moet gaan onderhouden en beheren, komen de kosten.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik lees dat u er heel veel punten in wilt hebben, zoals niet-functionele eisen, betrouwbaarheid, beschikbaarheid, veiligheid, et cetera. Echt een hele hoop. Wanneer kunnen wij die

integrale index verwachten? Is die überhaupt te maken? En als die te maken is, gaan wij hem de Verhoef-index noemen natuurlijk.

De heer **Verhoef**: Nou, dat zou te veel eer zijn. Als je in één getal wilt samenballen hoe het gaat met een project, zit alles erin of zit niet alles erin. Dat laatste is meestal het geval, ook als het een integralere index zou worden. Het is heel verleidelijk voor bestuurders om te zeggen: als het een 7+ is dan hoeven wij er verder niet naar te kijken en zodra het bij de 5,5 komt dan moeten wij iets doen. Het is heel verleidelijk om dat te doen. De bottomline is echter, zoals ik al aangaf met dat overhemd, dat je het product zult moeten bekijken terwijl men ermee bezig is. Dat is eigenlijk een beetje vervelend, maar daar ontkom je niet aan. Je zou in zo'n integrale index ook kunnen opnemen dat er toetsen moeten zijn uitgevoerd en wat de uitkomsten daarvan zijn. Als je dan toch die toetsen uitvoert, kun je volgens mij beter kijken naar wat het resultaat daarvan is. Als daarin staat dat het wel goed is, op vijf bepaalde punten na, heb je het gewoon scherp. De vraag is alleen of je dat op een index moet zetten die voor iedereen zichtbaar is.

De **voorzitter**: Mevrouw Fokke gaat zo verder met een paar vragen over waar wij naartoe zouden moeten. Ik vraag het echter nog één keer, voor mijn begrip. U zegt het allemaal zo losjes, rustigjes en voorzichtig, maar u beschrijft een incompetent functionerende overheid, als ik goed naar u luister. U schetst namelijk dat er geen kwaliteit zit op de sturing van die ICT-processen. Ik wil zeker weten dat ik dat goed heb begrepen.

De heer **Verhoef**: Er zit zeker onvoldoende kwaliteit op sturing van ICT door de overheid.

De **voorzitter**: Hebt u daar een verklaring voor? Waarom wil de overheid niet zelf verbeteren?

De heer **Verhoef**: Ik weet niet of het een kwestie is van willen, hoor.

De **voorzitter**: Nou ja, dan nog opener: waarom gebeurt dat niet?

De heer **Verhoef**: Ik vind dat ook wel een mirakel eigenlijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik ga even terug naar het hondenhok. Als ik een hondenhok zou willen bouwen en ik zou moeten schatten wat het kost en hoe lang het gaat duren, zou ik twee dingen kunnen doen. Ik kan proberen om dat mezelf eigen te maken of ik kan het aan mijn buurman vragen die al twintig hondenhokken heeft gebouwd en dat dus weet. De overheid kan ook twee dingen doen. Die kan zichzelf versterken op dit vlak of te rade gaan bij mensen zoals u – ik ga even uit van een onafhankelijk orgaan of onafhankelijke personen – die zouden kunnen helpen om zowel die schatting als de manier waarop je tussentijds controleert aanzienlijk te verbeteren. Dat zou allebei kunnen. Of kan dat niet? Moet het sowieso beter worden bij de overheid?

De heer **Verhoef**: Ik denk dat u het helemaal mis hebt. Laten wij even teruggaan naar het hondenhok. U zei iets heel belangrijks. U zei: of ik ga me dat eigen maken of ik vraag het aan de buurman van wie ik weet dat hij er twintig heeft gemaakt en dat goed kan. Daar zit een heel groot pijnpunt, want de overheid mag deze vraag niet stellen. De overheid is gebonden aan het Europees aanbestedingsrecht en daarbij zijn twee



gunningscriteria. Het gunningscriterium dat u hanteert, heet «past performance». Dat mag niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u dat iets meer uitleggen, «past performance»?

De heer **Verhoef**: U zegt dat u iemand neemt van wie u weet dat hij al twintig hondenhokken keurig in elkaar heeft gezet. Dan weet u dus iets over de «past performance», over hoe goed die figuur dat de vorige keer heeft gedaan. Bij de Nederlandse overheid kan degene die een project heeft verknald gewoon de volgende keer de aanbesteding weer winnen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik, maar dan gaat het over het bouwen van het hondenhok. Ik wil weten hoeveel het kost en hoe lang het ongeveer gaat duren. Mag ik die vraag wel stellen?

De heer **Verhoef**: Ook dat kunt u alleen maar Europees aanbesteden. U kunt niet zeggen: ik wil dat die het me gaat vertellen, want ik weet dat die dat kan. Je moet een hele specificatie opschrijven van iemand die dat zou kunnen. Dan zijn er weer allerlei mensen die dat blijken te kunnen en wel voor de laagste prijs. Daar zult u het mee moeten doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Zou dat moeten mogen, in uw ogen? Zou het helpen als dat mocht?

De heer **Verhoef**: Ik heb geen verstand van juristerij.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik ook niet.

De heer **Verhoef**: Dan kunnen wij elkaar de hand schudden. Dat Europees aanbestedingsrecht is er ongetwijfeld niet voor niets. Daar hebben mensen hard over nagedacht. Ik denk dat het te maken heeft met gezonde concurrentie, nieuwkomers op de markt een kans bieden en noem het allemaal maar op. Ik denk dat er met dat Europese aanbestedingsrecht misschien niet al te veel mis is. Alleen het grondpersoneel dat deze zaken uitvoert, daar zit misschien een probleem. Ik speculeer. Dit soort dingen gaat echt heel ver.

Ik zal een voorbeeld geven dat ik een tijdje geleden hoorde. Er werden uren aanbesteed, junior-, medior- en senior-ICT'ers. Bij het aanbesteden van die uren moet je een economisch prijsmodel opstellen. Er was een prachtig economisch prijsmodel gemaakt, waarin je 100 punten zou krijgen als je de goedkoopste was op juniors, mediors en seniors, en 0 punten als je twee keer zo duur was. Dan ben je immers wel erg veel duurder dan de goedkoopste en dat moet je misschien ook niet willen. Er was ook nog een post overige kosten. Wat is er gebeurd? Dit werd zeer creatief ingevuld door sommige leveranciers, want er werd gewoon een miljoenste eurocent per uur gerekend voor de junior, de medior en de senior. Dan ben je dus al snel twee keer te duur als concurrent. Op de post overige kosten werden vervolgens enkele tientallen miljoenen neergezet. Daar was die post overige kosten niet voor bedoeld, maar het was niet verboden.

Wat je hier ziet is een soort wapenwedloop tussen spreadsheetridders in plaats van dat men met zijn allen aan het werk is om ervoor te zorgen dat het probleem van die klant wordt opgelost. Dat hondenhok moet namelijk gebouwd worden en daar heb je een goede timmerman voor nodig en iemand die het een beetje mooi tekent om het voor elkaar te krijgen. Er is echt een wapenwedloop gaande tussen ICT-dienstenleveranciers aan de

ene kant, die op alle mogelijke manieren de grenzen opzoeken om toch voor een redelijk bedrag iets gedaan te krijgen bij de overheid, en de overheid aan de andere kant, die met allerlei economische prijsmodellen probeert om de beste mensen voor de beste prijs te krijgen en die daar ook niet in slaagt.

Die simplistische aanname onderschrijf ik trouwens graag. Ik zou graag zien dat mensen die hebben bewezen dat zij het kunnen, het gaan doen. Je moet daarbij natuurlijk wel in acht nemen dat als er nieuwkomers op de markt komen, je die wel een kans moet geven. Hoe je dat in het Europees aanbestedingsrecht moet aanpassen, zou ik echt niet weten. De bottomline is, als ik het heel gechargeerd zeg: de mensen die het worden, kunnen het niet en de mensen die het kunnen, worden het niet. Tegen dat dilemma kijk je aan als overheid.

De **voorzitter**: Dat lijkt me een buitengewoon heldere afsluiting van dit blokje. Dank u zeer, tot hier. Ik wil tussendoor even aan u vragen of u op basis van uw feitenonderzoek en van uw kennis een indicatie kunt geven van de kosten die hier per jaar in Nederland – dat komt niet op € 100.000 meer of minder – mee gemoeid zijn. Vanmorgen was hier de heer Mulder, die ook niet helemaal van de straat is. Hij kwam tot een schatting van 4 tot 5 miljard per jaar. Wat is uw schatting? Wij horen verschillende bedragen. Ik vraag het ook aan u.

De heer **Verhoef**: 4 tot 5 miljard per jaar wat?

De **voorzitter**: Verspilling, in de zin dat projecten niet werken.

De heer **Verhoef**: Ik zeg op voorhand dat ik niet weet wat de verspilling is. Dat weet ik al heel lang niet en dat weet ik nog steeds niet. Ik denk dat dat eigenlijk nog wat alarmerender is dan dat mensen zeggen dat zij het wel weten. Als je namelijk weet wat de verspilling is, weet je ook wat de totale uitgaven zijn.

De **voorzitter**: Hij definieerde het in termen van projecten die niet werkten, die niet brachten wat men ervan verwachtte of nooit tot stand kwamen.

De heer **Verhoef**: Ik denk eerlijk gezegd dat je dit niet kunt weten, omdat er geen integraal overzicht is van al die projecten. Als je wat slim rekent en tekent, kun je waarschijnlijk wel allerlei inschattingen gaan maken. Dan moet je het een beetje als volgt zien. De Belastingdienst heeft een jaarbudget voor IT van ongeveer 900 miljoen. Dan heb je UWV, ook een grootverbruiker. Ik weet niet precies wat die doet, maar het zal 400 tot 600 miljoen zijn. Dan moet je je gaan afvragen wat er dan verspilling is. Daar wordt het al heel lastig. Verspilling wordt meestal gedefinieerd als het verschil tussen de feitelijke waarde en de eerste schatting. Maar dat verschil is de kwaliteit van je eerste schatting, die meestal slecht is. Je moet dus heel voorzichtig zijn met dit soort cijfermateriaal.

Ik heb ooit op basis van de eerste jaarrapportage van grote projecten bij de overheid die is verschenen, gemonetariseerd wat ik denk, op basis van benchmarks, wat de risico's zijn in termen van geld. Het waren indertijd ongeveer 70 projecten. Ik heb de precieze bedragen niet, maar het stukje is publiek dus iedereen kan het nalezen. Ik meen dat het 73 projecten waren. Het totale IT-budget was volgens mij ongeveer 4 miljard. Op dat totale IT-budget heb ik op basis van benchmarkberekeningen geconstateerd dat daar tussen 400 miljoen en 2 miljard mogelijk aan faalkosten in zat. Ik heb de faalkosten die ik in de private sector zie daartegen afgezet.

Als ik die eraf trek, wordt het lager. Dan moet je denken aan tussen 200 miljoen en 1 miljard. Dat is op basis van de 73 grote projecten die indertijd zijn gepubliceerd door mevrouw Kroes, meen ik.

De **voorzitter**: Dat zouden we even moeten nagaan. U komt dus wat lager uit, maar u zegt eigenlijk dat u het niet eens preciezer kan zeggen en dat dat nog veel zorgwekkender is.

De heer **Verhoef**: Ik denk dat de bottomline is dat wij dit niet weten. Ik heb op basis van publieke informatie, benchmarks en 6.000 projecten uit de private sector waar ik de beschikking over heb door mijn onderzoek inschattingen gemaakt van wat dat zou kunnen zijn. Ik heb vervolgens ook de volgende jaren gekeken of ik binnen die breedte zou blijven. Elk jaar zitten wij binnen die breedte. Die is aan de lage kant, maar dat komt doordat je niet alles in de krant leest. Op basis van publieke informatie zou je kunnen zeggen dat het ergens tussen de paar honderd miljoen en de miljard zit, het bedrag aan potentiële faalkosten. Dat is gebaseerd op benchmarks. Daar zitten 100.000 mitsen en maren aan. Ik zou het lastig vinden om – ik probeer het even uit mijn hoofd te doen – te komen op faalkosten van 4 of 5 miljard per jaar.

De **voorzitter**: Wij nodigen niet voor niets zeer verschillende mensen uit. Ik heb nog één vraagje op dit punt. Uit ons eigen casusonderzoek blijkt dat de kwaliteit van allerlei gegevens bij de overheid nogal eens gebrekkig is. Wat is uw mening over de kwaliteit van gegevens uit het Rijks ICT-dashboard, waarover wij het al even hadden? Ik bedoel niet hoe het verder wordt gebruikt om uiteindelijk bij al die keurige groene verkeerslichten te komen, maar de kwaliteit van de onderliggende gegevens.

De heer **Verhoef**: In het algemeen is het zo dat als je niet met tien PhD-studenten boven een bellenvat staat te kijken bij de CERN, je alles keurig bijhoudt en je je dataverzameling extreem goed op orde hebt, het bijna nooit echt goed is. Ik weet niet wat de term is in het Nederlands, maar je hebt zoiets als een «stray value». Dat is een rare waarde. Als je heel gecontroleerde experimenten doet, moet je niet gek opkijken als al 10% van je gegevens rare waarden zijn. Wij hebben hier te maken met gegevens die worden verzameld door mensen die daar niet in geschoold en/of getraind zijn. Dat betekent dat de kwaliteit van die gegevens doorgaans niet geweldig is. Daar hebben wij echter een vak voor, dat statistiek heet. Statistiek is het vak dat zich bezighoudt met de vraag hoe je betrouwbare uitspraken kunt doen over onbetrouwbare data. Met statistiek kun je dus uitbijters vinden. Dan kun je zeggen: ik zie een hondenhok van € 100.000, daar heeft waarschijnlijk iemand ergens twee nullen te veel gezet dus die bel ik even op. Met statistiek kun je dus al die uitbijters vinden en kun je heel rare waarden eruit zeven. Op die manier kun je met gaaf gemaakte data – bij het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) zijn ze daar volgens mij best goed in – toch allerlei conclusies trekken. Ik ben er dus nooit zo van onder de indruk dat data niet op orde zijn, want volgens mij is het wel een natuurwet dat de gegevenskwaliteit te wensen overlaat. Je hebt dus allerlei middelen en technieken om dat te achterhalen. Vervolgens moet je wat dieper kijken en mensen opbellen om ze te vragen hoe het zit.

De **voorzitter**: Die diepere technieken gebruikt de overheid dus in elk geval niet, althans niet waar wij tot nu toe hebben gekeken.

De heer **Verhoef**: Ik ben niet verbaasd om dat te horen van u. Laat ik mij beperken tot het dashboard. Op dat dashboard worden veel gegevens verzameld. Ik noem dat maar datahamsteren. Er worden dus data gehamsterd. Vervolgens komen die – zo noemen wij dat in de statistiek – op het getalpenkerkhof terecht. We hebben een grote lade met allemaal getalletjes en dingetjes. Als niemand daar iets mee doet, valt het ook niemand op dat daar iets mis is. Zodra je gaat poken en peuren in die data, vind je natuurlijk allerlei rare dingen. Een van de aanbevelingen die je wellicht ten aanzien van zo'n dashboard zou kunnen doen, is dat als je data verzamelt, je daar feedback op moet geven. Als je daar geen feedback op geeft dan denken mensen dat zij ze verzamelen omdat zij ze moeten verzamelen, dat dat is omdat dat moet. Dan is er dus nergens een incentive om die data goed te krijgen en ze ergens voor te gebruiken. Als je nooit iets teruggeeft aan degene die de data verzamelt, krijg je op een gegeven moment gewoon willekeurige data.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Zou ik dan de conclusie kunnen trekken dat wij het huidige Rijks ICT-dashboard zoals het nu is ingericht beter ten grave kunnen dragen, omdat wij elkaar voor de gek houden?

De **voorzitter**: Dat ligt al op het kerkhof, zegt hij.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja, dat ligt op het kerkhof. Maar moeten wij dat doen omdat wij elkaar nu voor de gek houden?

De heer **Verhoef**: Nou, nee. Je moet het alleen niet als een statisch ding zien. Er was natuurlijk eerst geen dashboard en veel minder transparantie. Nu is de transparantie wat toegenomen en bij toegenomen transparantie moet je jezelf natuurlijk in een feedback loop – plan, do, check, act – of Deming Circle elke keer weer verbeteren.

De **voorzitter**: Wie moet dat dan doen, dat feedback geven?

De heer **Verhoef**: Iemand heeft ook bedacht dat dat dashboard er moet komen. Ik weet niet precies wie dat was. Was dat de ministerraad? Ik heb geen idee. Het zijn geen statische dingen. Als je gaat beginnen met wat wij portefeuillebeheer noemen – je gaat je IT-portefeuille beheren – heb je wat data nodig. Die zijn in het begin heel slecht. Dat is prima. Dan ga je mensen daar feedback op geven. Dan zeg je: het is hartstikke mooi dat jullie die data verzamelen, maar dat van dat hondenhok kan natuurlijk niet kloppen dus zorg dat je dat wat beter doet. Op een gegeven moment zijn mensen er dan aan gewend dat zij bepaalde dingen moeten rapporteren. Dan zeg je: dat is hartstikke goed, maar ik wil er nu eigenlijk nog een indicator bij. Dan is dat ook weer slecht en dan wordt dat ook weer beter. Dat is een proces van continue verbetering. Iemand moet dat gaan doen. Ik weet niet wie dat nu is, maar iemand moet het wel gaan doen.

De **voorzitter**: Wij gaan er goed naar kijken. Ik geef het woord weer aan mevrouw Fokke.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We hebben het vooral gehad over wat er niet goed gaat, maar ik ben er ook in geïnteresseerd hoe we dingen kunnen verbeteren. In de stukken die wij ter voorbereiding voor vandaag hebben gelezen, ook van uw hand, komen onder andere de Raines» Rules aan de orde. Kunt u misschien uit leggen wat dat zijn? Toen ik het las, vroeg ik mij af of het niet gewoon gezond verstand is.

De heer **Verhoef**: Ja, dat is gezond verstand.

De **voorzitter**: Vertel even waar het vandaan komt. Schetst u de achtergrond even.

De heer **Verhoef**: Ik meen dat het zich in 1996 afspeelt in de Verenigde Staten. Daar was waarschijnlijk een soortgelijke setting als waarin wij nu zitten. De Amerikaanse federale overheid had geconstateerd dat er voor 200 miljard aan verspilling was. Daarbij maak ik de aantekening dat het een heel lastig verhaal is om vast te stellen wat verspilling is en dat het helemaal niet meevalt om dat te berekenen. Laten wij ervan uitgaan dat dat een hoop geld was. Dat werd mensen te gortig. Toen is er een wet aangenomen: de wet op de publieke IT-besteding, de Clinger-Cohen Act. Dat is een heel dik boekwerk waar heel ingewikkelde zaken in staan. Dat boekwerk liep echt ver voor op de praktijk. Normaal is dat omgekeerd, dan loopt de wet een beetje achter op de praktijk: wij weten het al lang, wij doen het al lang en wij moeten het alleen nog even vastleggen in de wet. Hier was dat een beetje omgekeerd. Er werd verordonneerd dat er portefeuillebeheer moest komen, dat je als een investment broker aan je IT moest gaan rekenen en tekenen, dat je je benefits moest gaan moneteriseren en noem maar op. Daar waren allemaal ingewikkelde financieel-economische en econometrisch-achtige theorieën voor nodig, maar die bestonden helemaal niet. Er was iemand die deze wet moest gaan handhaven. Dat werkt bij de Amerikaanse overheid anders dan bij de Nederlandse, zo heb ik begrepen. Het is daar veel centraler. Er is een Office of Management and Budget en als je een project wilt doen, moet je daar om geld vragen. Dat is hier wat anders verdeeld, met de lokale democratie.

Degene die daarvoor stond – dat was ene Franklin Raines – zag de bui al hangen. Die wet was heel dik met allerlei ingewikkelde toestanden. Hij dacht: ik krijg straks al die projecten langs met allemaal voorstellen – rijp en groen, goed en slecht – dan moet ik door al die onzin heen waden en dat wil ik niet. Hij had een memootje geschreven van twee kantjes. Hij zei dat er een paar dingen waren die hij in elk geval in die voorstellen moest zien en als die er niet in stonden, hij ze niet eens in behandeling zou nemen. Dat waren heel banale dingen. Een systeem dat al bestaat, mag je niet bouwen. Je gaat niet eerst automatiseren, maar je gaat eerst reorganiseren en als je je proces op orde hebt dan mag je het gaan maken. Het waren allemaal van dat soort dingetjes. Het waren acht regeltjes. Dat is gewoon gezond boerenverstand. Die Franklin Raines dacht: als zij dat niet gaan doen, moet ik allemaal rejections gaan uitschrijven en dan moet ik ook nog gaan uitleggen waarom dat is; dan ga ik te veel werk doen, dus ik ga daar meteen paal en perk aan stellen. Dat gezonde boerenverstand is wel handig.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Zouden wij die in Nederland meer moeten hebben, die Raines» Rules? Moeten wij meer gezond verstand hebben in Nederland waar het gaat om ICT?

De heer **Verhoef**: Amerika is natuurlijk een heel groot land, maar ook in Nederland gebeurt het dat er systemen worden gebouwd die er al zijn. Moeten wij dat willen? Het is niet verboden.

De **voorzitter**: Wij zien hier, als we terugkijken, twee dingen. Het Office of Management and Budget is een uitvoerend orgaan van de president. Dat zit dus ergens hoog in de hiërarchie. Bovendien heeft het doorzettings-

macht. Het zijn inderdaad – ik had hier ook opgeschreven – boerenverstandregels, die acht regels.

De heer **Verhoef**: Ja, je kunt het niet bedenken dat je die in een wet moet zetten.

De **voorzitter**: Het gaat erom dat ze er niet alleen zijn, maar dat je er vervolgens absoluut niet langs komt – je krijgt gewoon geen geld – als je er niet aan voldoet. Daar gaat het natuurlijk om.

De heer **Verhoef**: Ik weet niet hoe effectief het is bij de Amerikaanse overheid, want ik heb daar niet meegekeken. In de private sector, waar het geld centraal wordt verdeeld, zie je dat je niet zomaar met onzinprojecten wegkomt.

De **voorzitter**: Als we dus in Nederland een heel simpele en heldere kwaliteitszeef à la mijnheer Raines met zijn regeltjes zouden hebben en we zouden ervoor zorgen dat je er echt niet langskomt, zouden we dus enorm veel ellende en verspilling kunnen voorkomen?

De heer **Verhoef**: Ja, dat voorkomt een hoop ellende.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat je ook weleens hoort – dat is volgens mij in het Verenigd Koninkrijk aan de hand – dat de overheid zichzelf dwingt om advies te vragen bij mensen die er verstand van hebben. Soms is dat van een beetje wilde jongens, misschien zoals u of een paar jongens met zo'n petje achterover die heel anders naar die dingen kijken. Dat is eigenlijk, in de vergelijking met het hondenhek, de andere buurman die het niet zelf gaat bouwen, maar die mij wel tips kan geven over hoe precies de schattingen van die andere buurman zijn en hoe ik het op tijd tussentijds zou kunnen controleren. Dat soort ideeën, als over een soort onafhankelijke groep mensen die de overheid even een spiegel voorhoudt voordat ze ergens instapt, is dat mogelijk? Hoe kijkt u daarnaar? Zou u daarvoor beschikbaar zijn, voor zo'n groep? Het is niet meteen een sollicitatie. Mijn vraag is of het überhaupt denkbaar is dat zoiets gebeurt.

De heer **Verhoef**: Het is altijd goed om je eigen kritiek te organiseren. Als wij kijken naar de kosten en de doorlooptijden, weten wij nu gewoon keihard dat die initiële schattingen niet goed zijn. Dat betekent eigenlijk dat je daarop moet acteren, maar dat gebeurt niet. Dat is waarschijnlijk een antwoord. Je weet dat je dat niet goed doet en dat betekent dat je daar iets aan moet doen. Misschien moet je met andere schatters aan de gang of misschien moet je die schattingen door iemand laten bekijken. Ik heb weleens onderzoek gedaan in de private sector. Daar heb ik gekeken naar de schattingsafwijkingen. Het was zeer frappant. Er was één organisatie waar de schattingen om te beginnen vrij goed waren en bovendien geen systematische afwijking hadden naar boven of naar beneden, dus geen salamitactiek of – ik ken alleen de Engelse term – sandbagging. Dat is dat je veel te veel geld vraagt en dat je dan helemaal op het laatst zegt: moet je eens kijken hoe goed ik het gedaan heb, ik had maar de helft nodig!

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat heet de afroomtactiek.

De heer **Verhoef**: De afroomtactiek, dank u. Daar zat dus geen enkele bias.

De **voorzitter**: Wat?

De heer **Verhoef**: Er zat geen enkele systematische afwijking. Men zat er weleens boven en men zat er weleens onder, maar dat was even vaak. De mediane afwijking van de schattingen was dus gewoon 1. Het bleek ook dat deze organisatie een aparte groep had die alleen maar keek naar de schattingen. Die hadden niets te maken met de projecten. Zij hadden niets te maken met de projectleiders, de programmamanagers of wie er dan ook bij zat. Zij hadden maar één belang, namelijk: wij kijken naar die schattingen, en wij kijken of wij ze geloven of niet. Je kwam dus niet langs die «metrics group». Die metriekgroep ging gewoon kijken naar de verhalen: ik zie hier een businesscase, een verhaal over omvang, een verhaal over doorlooptijd en een verhaal over kosten, laten wij eens in onze interne database kijken. Als je zo'n groep hebt, gaat die namelijk ook al die data verzamelen en gaat die dus heel snel leren. Daar zag ik dus goede schattingskwaliteit en geen afwijkingen die systematisch een politieke bijmaak hadden.

De **voorzitter**: En die kon dan meteen zeggen: hoe is het mogelijk dat er zo'n miezerig hondenhokje uitkomt?

De heer **Verhoef**: Ja, die kon dat meteen zeggen.

De heer **Van Meenen** (D66): Stel dat je in Nederland zo'n groep zou hebben voor overheidsprojecten. Waar zou die dan moeten zitten? Moet die helemaal onafhankelijk van de overheid zijn, zoals gewoon een universitair instituutje? Of moet die ergens op een afdeling op het coördinerend ministerie voor ICT worden ondergebracht? Hoe kijkt u daarnaar?

De heer **Verhoef**: Ik zou zeggen dat je dingen kunt uitbesteden die niet «core» zijn. Dingen waar je niet in de kern mee bezig bent, zou je kunnen uitbesteden. Nu is even de vraag hoe diep ICT in de kern van de Nederlandse overheid zit. Ik kan het niet helemaal bevroeden, maar ik heb het idee dat er nog weleens geroepen wordt dat er hier en daar op dingen bezuinigd kan worden en dat dat opgelost kan worden met ICT. In die zin is ICT dus een soort wondermiddel dat bezuinigingen kan realiseren. Misschien zit ICT dus meer en meer in de kern van de Nederlandse overheid. Je hersens moet je niet uitbesteden. Dus als het echt in de kern zit, zul je het zelf moeten regelen. Waar en hoe je dat precies moet regelen, daar wil ik vanaf zijn. Misschien is de Rekenkamer wat – het woord zegt al, ze rekenen en ze zitten in een kamer – maar dat is misschien te officieel. Algemene Zaken of Binnenlandse Zaken, ik heb werkelijk geen idee. Ik zou zelf denken dat je het intern moet organiseren op het moment dat het je corebusiness is. Als dat niet zo is, kun je ook besluiten om het in te huren als je het niet weet.

De **voorzitter**: Wij gaan langzamerhand naar het eind van dit verhoor. Ik geef het woord weer aan mevrouw Fokke.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik heb nog één blokje, namelijk over risicomanagement bij de overheid. Je kunt dus wel vaststellen dat de overheid nauwelijks aan risicomanagement bij ICT-projecten doet. Of bent u dat niet met mij eens?

De heer **Verhoef**: Bij nieuwe ICT-projecten is de risicoparagraaf meestal dun. En dat is apart. Als je gaat nadenken over ICT-projecten, is er meestal al iets. Daar is dus kennelijk iets mee aan de hand. Dat moet moderner, mooier, aangepast en noem maar op. Daar zijn allerlei redenen voor, die overigens meestal niet heel helder zijn. Dat betekent dus dat je een operationele continuïteit moet waarborgen. Dat betekent volgens mij ook dat je daar een zware risicoparagraaf op moet zetten. Bij wat ik ervan meekrijg, percipieer ik de mensen die achter die IT-projecten zitten niet als grote risicodenkers. Bij de private sector, hoog in de boom, zie ik dat wel. De bank- en verzekeringswereld, dat zijn risicodenkers.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Kunt u dat verklaren? Ligt dat aan de manier waarop wij zijn ingericht? Of hebt u daar wellicht een andere verklaring voor?

De heer **Verhoef**: Nou ja, mijn verklaring voor Griekenland was dat landen niet failliet kunnen gaan. Ik denk dat het aan het kostenbewustzijn ligt. In de private sector kun je je euro maar één keer uitgeven. Als je dat een paar keer helemaal verkeerd doet, dan hang je.

De **voorzitter**: U bent de tweede die vandaag zegt dat in het bedrijfsleven de firma failliet gaat en er dus scherper wordt gekeken en dat de overheid niet failliet kan gaan en doorrommelt. Heb ik dat goed gehoord?

De heer **Verhoef**: Ja, er is een laag kostenbewustzijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt net duidelijk dat de paragraaf over het risicomanagement dun is en dat er een laag kostenbewustzijn is. U geeft ook cursussen over risicomanagement aan de mensen van de Algemene Bestuursdienst. Wat vertelt u hun?

De heer **Verhoef**: Volgens mij niet.

De **voorzitter**: Zeg het maar. Wij hebben een fantastische staf, maar iedereen kan wel een foutje maken.

De heer **Verhoef**: Ik geef weleens cursussen op de Zeestraat, maar dat is niet de Algemene Bestuursdienst. Maar het zou misschien handig zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Er zitten inderdaad ook mensen tussen van de Algemene Bestuursdienst. Hebt u het met hen ook over het risicomanagement?

De heer **Verhoef**: Ja. Dat soort dingen bespreek ik wel. Het gaat ook over de manier waarop je daar zicht op kunt krijgen. De mensen met wie ik dan praat, zeggen wel: hé, dat is interessant, dat wist ik helemaal niet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dan is dus weer de conclusie dat er onvoldoende kunde is, over in dit geval het risicomanagement.

De heer **Verhoef**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Merkt u dat wat u zegt daar ook in een vruchtbare voedingsbodem valt? Wordt het opgepakt?



De heer **Verhoef**: Nou, weet je, het is gewoon niet zo makkelijk. Je kunt wel zeggen: jullie zouden dit moeten doen of jullie zouden dat moeten doen, jullie zouden hier eens naar moeten kijken en jullie zouden daar eens naar moeten kijken. Het is net als op de middelbare school, als de wiskundeleraar je een sommetje voorlegt en je denkt dat je het snapt, totdat je het sommetje zelf moet gaan maken en het toch net anders is waardoor je denkt dat het niet kan. Het is wel lastig.

De **voorzitter**: Mijnheer Ulenbelt, een laatste ronde?

De heer **Ulenbelt** (SP): Ja, en die betreft een grondwettelijke kwestie. U zegt ergens dat de autonomie van de landelijke overheid, de provincies en de gemeenten problematisch is als het gaat om de bedrijfsvoering van de ICT. Ik heb gelezen in De Telegraaf en ook in uw notitie dat u er eigenlijk voor pleit om het huis van Thorbecke, zoals wij de staatsindeling op dit gebied noemen, te gaan verbouwen. Hebben we nu in Nederland een grondwetsherziening nodig om de ICT in goede banen te leiden?

De **voorzitter**: Of kunnen wij met net iets minder volstaan?

De heer **Verhoef**: Ik ben geen staatsrechtgeleerde, dus dat weet ik gewoon niet. Ik constateer dat er lokale democratie is. Dat betekent dat iedereen zijn eigen beslissingen mag en kan nemen, ook op het gebied van bedrijfsvoering. Dat geldt ook voor bedrijfsvoering op het gebied van ICT. Dus eigen systeem eerst. Dat kan. Je moet je echter wel afvragen of dat voor de bedrijfsvoering nu het beste idee is. Overigens is het volgens mij niet verboden door het huis van Thorbecke om samen te werken. Dat kun je dus ook gewoon op vrijwillige basis doen. Ik denk dat daar wel een puntje zit.

De **voorzitter**: Ik kijk even rond, en zie dat er geen vragen meer zijn. Dan zijn wij aan het einde gekomen aan dit gesprek. Is er nog iets wat u kwijt wilt wat wij niet hebben gevraagd?

De heer **Verhoef**: Nee, u hebt zich goed voorbereid.

De **voorzitter**: Heel goed. Ik dank u zeer voor dit gesprek.

Schorsing van 14.35 uur tot 15.15 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met mevrouw Wildvank op 25 april 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 26 mei 2014.

Gehoord wordt:

mevrouw Tonny Wildvank (voormalig contractmanager grote ICT-projecten van de overheid).

Aanvang 15.17 uur.

Voorzitter: Elias

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Mevrouw Wildvank, mede namens mijn collegae Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt heet ik u van harte welkom. U hebt jaren en jaren in de ICT-wereld gewerkt. Wij zijn op zoek naar een antwoord op de vraag hoe ICT-projecten bij de overheid beter kunnen. Daar moeten we ook voor terugkijken. We zijn op zoek naar een gemeenschappelijke noemer, naar steeds dezelfde kenmerken die we tegenkomen in projecten. We gaan proberen om aanbevelingen te formuleren voor de Tweede Kamer om te voorkomen dat het fout gaat met zulke projecten of dat ze veel duurder worden dan oorspronkelijk de bedoeling was. Fijn dat u hier bent. Het helpt ons enorm als u openhartig bent. Ik hoop dat we het zonder Engels jargon en ICT-jargon kunnen doen.

Mevrouw **Wildvank**: Ik zal het proberen.

De **voorzitter**: U hebt dus jarenlang in de ICT-wereld gewerkt, waaronder zo'n vijftien jaar bij een van de grootste leveranciers in Nederland, Capgemini.

Mevrouw **Wildvank**: 24 jaar.

De **voorzitter**: U stond met een teampje, maar dan praten we over de prehistorie...

Mevrouw **Wildvank**: Ben ik zo oud?

De **voorzitter**:... aan de wieg van de betaalautomaat. Vertel eens?

Mevrouw **Wildvank**: Dat klopt. In 1984/1985 hoorde ik bij het team dat de betaalautomaat in Nederland heeft geïntroduceerd. Dat was echt hard werken. Het was een innovatieproject van de overheid, dat destijds door Neelie Kroes nog geopend werd, op 4 november 1985. Dat was de eerste betaalautomaat. Ze moesten voorkomen dat er zo veel overvallen op benzinepompen werden gepleegd. Dat vinden we nu eigenlijk allemaal weer heel gewoon, maar op vrijdagmiddag was het altijd raak toen.

De **voorzitter**: Dan was het altijd bal. Wij hebben eerder contact met u gehad. U bent zo aardig geweest om een notitie voor ons te schrijven. Dat was op 6 december 2013. We komen straks over allerlei dingen meer

inhoudelijk te spreken, maar ik pik één ding uit die notitie. Ik citeer: «De ICT-kennis van degenen die de openbare aanbestedingen deden, vond ik bedroevend laag. Er werden dingen gevraagd die niet konden, maar als je als inschrijver nee antwoordt, doe je niet meer mee.» Dat is een pittige quote. Licht eens toe.

Mevrouw **Wildvank**: Dat was toen zo. Uit wat ik vanmorgen heb gehoord, begrijp ik dat het nu een stuk beter gaat. In die tijd werden echter regelmatig dingen gevraagd die te nieuw waren, soms producten die een jaar later al uit de handel waren. Of er werden dingen gevraagd die eigenlijk niet konden. Dat is jammer. Je weet dan van tevoren al dat zo'n project het of niet gaat redden of dat jij het niet gaat redden als aanbieder.

De **voorzitter**: Mag ik u vragen om iets harder te praten en/of iets dichter bij de microfoon te gaan zitten?

Mevrouw **Wildvank**: Ja, dat mag.

De **voorzitter**: U was directeur public, zoals dat heet, bij Capgemini.

Mevrouw **Wildvank**: Vice president.

De **voorzitter**: Wat doe zo iemand?

Mevrouw **Wildvank**: Zo iemand is verantwoordelijk voor een unit die software maakt. Wat ik daar deed, was de contracten van een aantal grote projecten managen, dus met klanten in stuurgroepen de voortgang bewaken.

De **voorzitter**: Kunt u een paar van die projecten noemen? Wat ons betreft doet u dat liever wel namelijk.

Mevrouw **Wildvank**: Dat waren UWV Polis, I&R, voor de identificatie en registratie van runderen, en ReIS, het Rechtspraak Informatiesysteem voor de Raad voor de rechtspraak.

De **voorzitter**: Wat deed u in die functie zoal bij die projecten?

Mevrouw **Wildvank**: De voortgang bewaken van het project. Bekijken of de activiteiten die door de klant moeten worden gedaan, op tijd plaatsvinden, want een project moet ingebed worden in een organisatie. Als dat niet gebeurt, kan het project ook niet overgenomen worden door de organisatie. Allerlei zaken moeten dus tijdig worden opgepakt. Dat bewaak je. Maar ook je eigen werk, of je zelf op tijd klaar bent en, zo niet, wat dat betekent voor de organisatie en wat je dan moet doen.

De **voorzitter**: Daar gaan we wat meer de diepte over in. De collegae Bruins Slot en Van Meenen hebben het voortouw, maar de rest van de commissie zit niet te suffen en kan af en toe aanvullende vragen stellen. We opereren als een team. We beginnen bij mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mevrouw Wildvank, u gaf zonet al mooi aan dat u in 1984 bezig was met de invoering van de pinautomaten. U kunt teruggrijpen op 30 jaar ervaring in de ICT. Welke problemen kwam u tegen bij de vele ICT-projecten bij de overheid waaraan u hebt meegewerkt?

Mevrouw **Wildvank**: Het niet goed definiëren van het doel. Dus het doel wel kennen, maar het niet goed definiëren. Het ontbreken van een architectuur. Dan bedoel ik niet van hoe een huis eruitziet, maar meer de ruimtelijke ordening. Je kunt ergens een huis neerzetten, maar je hebt ook een riool nodig en elektriciteit. Dat is dus het inpassen van wat je maakt in het geheel. En een enorm optimisme over dat bepaalde dingen heel makkelijk zijn, dat het allemaal wel op tijd afkomt. Dat gaat dus om het stellen van niet realistische deadlines.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U noemt drie factoren: ontbrekende architectuur, onduidelijke doelstellingen en optimisme. Is dit specifiek voor de projecten waaraan u hebt meegewerkt? Of zijn dat in algemene zin oorzaken voor problemen bij ICT-projecten?

Mevrouw **Wildvank**: Ja, ik denk wel dat het algemene problemen zijn. Ik heb echter ook voor de industrie gewerkt en daar zag je dat minder. Men was daar minder optimistisch, omdat het heel veel geld kost. Men stuurt preciezer op geld.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt eigenlijk dat er een verschil is tussen de manier waarop zaken gaan bij de overheid en hoe het gaat bij de industrie. Zegt u feitelijk dat optimisme in de industrie eerder wordt afgestraft dan bij de overheid? Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Mevrouw **Wildvank**: Binnen de industrie heeft men een duidelijke businesscase voor ogen van waarom men iets wil en wat men wil bereiken in de bedrijfsvoering. Bij de overheid is het niet altijd zo dat de bedrijfsvoering verbeterd moet worden. Het kan ook zijn dat er een wet veranderd of dat iets op een bepaalde tijd anders moet. Daarmee is de sturing anders. Het is niet terecht om de overheid en het bedrijfsleven een-op-een te vergelijken. Als een wet wordt gewijzigd, kan die bij wijze van spreken op 1 juli ingaan. Dat vergt een andere manier van werken dan bij een businesscase waarvan je zegt: dit is het me waard. Dat is wel een groot verschil met tussen de overheid en ondernemingen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus het verschil zit in het feit dat bij een onderneming van tevoren vaak een vastomlijnde businesscase ligt, terwijl de externe factoren bij de overheid worden bepaald doordat de politiek of de Minister eisen heeft, bijvoorbeeld om voor 1 januari van een bepaald jaar een project af te hebben? Zie ik dat goed?

Mevrouw **Wildvank**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u een voorbeeld geven uit uw eigen praktijk?

Mevrouw **Wildvank**: Heel lang geleden was er de wijziging van de AOW en werd tussentijds de Anw ingevoerd. Dat verandert zo'n project enorm. Dat is wel een hele tijd geleden, 1992–1994, maar dat geeft goed aan dat tijdens een proces een grote wijziging je hele plan opeens kan doen veranderen. Dat heb je bij een bedrijf nauwelijks. Dan weet je waarom je het doet. Er komt daar niet ineens een externe factor tussendoor waardoor je je project moet wijzigen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U had het net over de sturing van een project. Wat bedoelt u daar precies mee? Gaat het dan om de verhouding tussen de overheid en de opdrachtnemer? Is die anders dan bij de industrie?

Mevrouw **Wildvank**: Nee, de verhouding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is niet anders. Je wordt geacht een activiteit te verrichten tegen een bepaald bedrag. Wel anders is de impact die het heeft. In een industrieel bedrijf heeft het project vaak alleen betrekking op dat bedrijf, terwijl er bij een project van een grote overheidsorganisatie veel betrokkenen zijn of er een hele keten bij betrokken is. In het begin van de projectvoering wordt dat niet altijd onderkend. Er wordt alleen naar dat ene project gekeken en niet naar de keten die daar in zijn geheel bij betrokken is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En dat maakt dat er dus minder goed zicht is op wat er gebouwd moet worden. Wat is naar uw mening de belangrijkste oorzaak van het mislukken van ICT-projecten van de overheid?

Mevrouw **Wildvank**: Het heel veel zaken naar binnen halen in een project – wat ook moet – waar je van tevoren veel beter over kunt nadenken. Wat mij heel vaak is opgevallen, is dat je achteraf denkt: nu is het simpel, nu kennen we de specificaties. In sommige projecten is het echt zoeken. Maar wat je merkt is dat er zo veel dingen bij komen die de sturing moeilijker maken. Daarbij denk ik bijvoorbeeld aan gegevensuitwisseling met een ander bedrijf. Daar moet ook wat mee gebeuren, maar dat zat dan oorspronkelijk niet in de plannen. Als je daar van tevoren beter over nadenkt, als je echt de tijd neemt om een ontwerp, een plan te maken – niet alleen een plan, maar een architectuur – kun je dat onderkennen en zou je niet zo veel herwerk hoeven doen. Als ik bedenk hoe vaak we bij sommige projecten dingen hebben overgedaan ... Daar wordt niemand blij van.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Er zijn dus heel vaak zaken overgedaan omdat er van tevoren niet goed over was nagedacht. U hebt aan de wieg gestaan van de pinautomaat en de pinpassen. Vergelijkt u dat principe eens met bijvoorbeeld de ov-chipkaart, die we ook hebben onderzocht.

Mevrouw **Wildvank**: Over de pinautomaat is tien jaar nagedacht voordat er überhaupt werd geprogrammeerd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe is dat bij de ov-chipkaart gegaan?

Mevrouw **Wildvank**: Dat weet ik niet.

De **voorzitter**: Nou, geen tien jaar hoor.

Mevrouw **Wildvank**: Nee, dat weet ik echt niet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U geeft aan dat men onvoldoende inzicht heeft in de eenvoud van de programmatuur en iets heel ingewikkelds opbouwt.

Mevrouw **Wildvank**: Het zou goed zijn als mensen proberen om een simpel ontwerp te maken, want als het niet simpel is, is het eigenlijk ook niet goed. Je moet het kunnen snappen en het kunnen uitleggen aan je moeder. Als je dat niet kunt, klopt het niet.

De **voorzitter**: We hebben hier tante Annie al langs gehad en hondenhokken die gebouwd moesten worden. Je moet het dus kunnen uitleggen en simpel houden. Hoe dan ook.

Mevrouw **Wildvank**: Als het niet simpel is, is het niet goed. Dat klinkt raar, maar het moet helder zijn wat je bouwt. Er moeten heldere verbanden zijn en heldere overgangen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe komt het dat de overheid niet helder krijgt wat er gebouwd moet worden? Is dat omdat men de kennis niet heeft? Licht dat aan problemen met het aanbestedingstraject? Welke oorzaak ligt daarachter?

Mevrouw **Wildvank**: Ja, als ik dat wist. Een mogelijke oorzaak is dat er vooraf niet nagedacht wordt. Soms moet er ook te snel politiek gescoord worden. Dan moet er iets af zijn en moet je iets kunnen laten zien, terwijl dat niet dienstig is voor de manier waarop je je ontwerp zou moeten maken en dan inderdaad twee jaar niets laat zien. Dat is niet helemaal wat sommige mensen willen. Een andere mogelijke oorzaak is dat er weinig kennis is van het totaal aan ICT. Het valt me op dat ICT wordt gezien als één ding, maar het is net zo ingewikkeld als medicijnen. Er zitten zo veel vakken in en er zijn zo veel verschillende type mensen nodig om een project te laten slagen. Het wordt vaak wat eendimensionaal bekeken: als ik eenmaal die software heb, ben ik klaar en staat mijn huis. Dan ontbreken alle andere onderdelen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil graag met u naar de fase van de aanbestedingen. U zegt dat je eerst goed moet nadenken over wat je wilt. Dat vertaalt zich ongetwijfeld ook in de kwaliteit van de aanbesteding. Hoe kijkt u in zijn algemeenheid aan tegen de manier waarop aanbestedingen, en dan met name vanuit de overheid, plaatsvinden?

Mevrouw **Wildvank**: Ik heb er nu niet meer zo veel ervaring mee. Wat ik destijds zag, was dat het heel erg gedetailleerd was, veel op het hoe en weinig op wat men wilde bereiken. Ik heb destijds een aantal projecten overgenomen die niet zo goed gingen. Dan kijk je vooral terug naar het doel. Wat wilde ze maken en welke humbug moet eraf om het weer op de rit te krijgen? In een paar jaar tijd lukt het blijkbaar een heleboel mensen om er heel veel aan toe te voegen. Ik heb van de vorige gehoorde, Chris Verhoef, geleerd dat een project veel groter wordt doordat een heleboel mensen er allemaal eigen dingen aan hangen die ze ook willen. Heel langzaam kom je dan in een soort moeras terecht. Dat is niet dienstig voor het oorspronkelijke doel. Het is dan zaak om helder te analyseren en te kijken waar het om gaat.

De heer **Van Meenen** (D66): Kan het feit dat dat gebeurt zijn oorsprong hebben in de aanbesteding of in de onderhandelingen?

Mevrouw **Wildvank**: Ja, de aanbesteding is vaak te eendimensionaal. Men belicht alleen maar dat ene aspect en vergeet dat er ook nog productie moet worden gedraaid, dat zaken moeten worden ingericht om mensen op te leiden of om de aanliggende partijen die gebruik gaan maken van het systeem erbij te betrekken. Dat staat vaak niet in de aanbesteding.

De heer **Van Meenen** (D66): Kent u ook voorbeelden van projecten, van uzelf of anderen, waarin al in de aanbestedingsfase duidelijk werd dat er problemen zouden zijn? Of dat die gewoon optraden?

Mevrouw **Wildvank**: Nee. Voor de projecten die ik heb gemanaged heb ik zelf niet bij de aanbesteding gezeten. Dat was echt gesplitst. De aanbestedingen waarvan ik dacht «zo moeten ze» hebben we verloren, omdat de klant zei: zo willen wij het niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is toch heel boeiend. Kunt u iets dieper ingaan op wat er dan gebeurde tussen u en die klant?

Mevrouw **Wildvank**: Er gebeurt niets, want in een aanbesteding praat je niet met elkaar. Dat hoort zo, maar dat maakt het ook heel lastig om echt te snappen wat die ander bedoelt. Dat moet dus eigenlijk in de fase vooraf. Als er dan een verhaal is waar je lacunes in ziet, kun je daar niet meer over praten. Dan moet je daar wat mee. Of niet. Dan moet je het afwijzen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kwam het wel eens voor dat u bij elkaar hebt gezeten en dacht: wat willen ze eigenlijk?

Mevrouw **Wildvank**: Ja, dat kwam wel eens voor.

De heer **Van Meenen** (D66): We kennen u inmiddels als een kritisch iemand; dat komt later in het gesprek nog wel naar voren. Was de conclusie dan: we zullen ze maar alles geven wat we denken dat ze willen?

Mevrouw **Wildvank**: Nee.

De heer **Van Meenen** (D66): Gebeurt dat wel? Kent u die praktijkvoorbeelden?

Mevrouw **Wildvank**: Ik werk zo niet. Ik ben daar niet bij betrokken geweest.

De heer **Van Meenen** (D66): Komt het wel voor?

Mevrouw **Wildvank**: Nee, ik denk het eigenlijk niet. Ik denk dat mensen naar eer en geweten de vragen proberen te beantwoorden. Wanneer je dat doet, denk je echt dat dat het is. Maar zoals het nu eenmaal gaat bij communicatie, zijn er altijd meerdere interpretaties van wat iemand bedoeld heeft.

De **voorzitter**: Even voor het goede begrip, want er kijken ook mensen mee die niet al die aanbestedingsprocessen en -formulieren van buiten hebben geleerd. In een aanbestedingsproces ga je bieden. Wij kunnen dit en dat, beste overheid, en jullie hebben in een heel dik document gevraagd aan ons of wij aan die en die criteria kunnen voldoen en aan die specificaties; kun je dat en dat hondenhok met dat en dat soort hout voor ons bouwen? Als er dan naar uw idee een verkeerd soort hout of verkeerde lijm staat opgegeven, kunt u en mag u volgens die regels niet bellen met de opdrachtgever en vragen: kunnen we even overleggen, want we zouden eruit kunnen komen. Dat klopt toch?

Mevrouw **Wildvank**: Je mag één keer een vragenronde doen.



De **voorzitter**: Dan kijken alle concurrenten ook mee, want die krijgen dezelfde vragen te zien.

Mevrouw **Wildvank**: Ja, en dezelfde antwoorden.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe kijkt u in dit verband aan tegen de concurrentiegerichte dialoog? Die heeft namelijk wel dat soort aspecten in zich. Dan ga je van tevoren meer het gesprek aan.

Mevrouw **Wildvank**: Dan ga je van tevoren het gesprek aan. Het is op zichzelf prettiger dat je van tevoren kunt praten. Maar daarbij speelt een beetje hetzelfde, namelijk dat je met je concurrenten aan tafel zit. Dat gebeurt in de industrie natuurlijk ook niet vaak.

De heer **Van Meenen** (D66): Waar leidt dat toe dan?

Mevrouw **Wildvank**: Het leidt denk ik tot betere vragen vooraf, want je hebt elkaar in ieder geval gesproken. Het leidt echter ook tot bepaalde vragen niet stellen.

De heer **Van Meenen** (D66): Meel in de mond?

Mevrouw **Wildvank**: Ja, je zit met z'n allen aan tafel. Je moet enerzijds dingen te weten komen en anderzijds natuurlijk wel proberen om de opdracht te winnen. Zo zit het ook.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar vindt u het een goede vorm?

Mevrouw **Wildvank**: Ik vind het een betere vorm dan vraag en antwoord via de mail en dat is het dan. Aanzienlijk beter.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat wellicht ook nog een rol speelt, is dat er te veel gestuurd wordt op prijs en tijd. Er is ook een methode, die heet best value procurement, waarbij je echt gaat voor de waarde, voor de prestatie. Er zijn mensen die denken dat die methode een oplossing biedt voor problemen in de aanbestedingsfase. Hoe kijkt u daarnaar?

Mevrouw **Wildvank**: Daar kan ik heel weinig over zeggen, omdat ik daar niet meer bij betrokken ben. Waarde is altijd handiger om naar te kijken. Tegelijkertijd, als je alleen op prijs en tijd kijkt, heb je twee dingen in je project zo ongelofelijk vastgezet. Bij waarde kun je weer heel lang discussiëren over de vraag of die waarde gehaald wordt. Ik weet niet of iedereen daar op den duur tevreden over zal zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): U zei net al bij de opsomming van problemen dat ook het kennisniveau bij de overheid een rol speelt. Kunt u daar wat dieper op ingaan? Hoe kijkt u naar die kennis? Wat voor kennis zou er moeten zijn?

Mevrouw **Wildvank**: Er moeten zeker mensen zijn die kennis hebben van voortrajecten, dus van requirements, architectuur. Er worden wel pogingen toe gedaan, echt goede pogingen. Er zijn bijvoorbeeld websites met overzichten van dat je eerst moet beginnen met enterprise-architecturen en al dat soort zaken. Maar men houdt zich er niet aan.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u dat uitleggen, enterprise-architecturen?

Mevrouw **Wildvank**: Dat is een overzicht van wat je als bedrijf in huis hebt, dus de ruimtelijke ordening van je software. Als je dat helemaal in kaart hebt gebracht, kun je zeggen: ik ga daar dat bouwen, daar ga ik dat doen en dat doe ik eerst. Daar zijn richtlijnen voor, maar je ziet in de praktijk dat mensen zich daar weinig aan houden. Dat is wellicht ook omdat men dat zelf niet kan. In de praktijk zie je veel dat weer andere externen die voortrajecten doen. Ik zou mensen onrecht doen als ik zeg dat er helemaal geen kennis van zaken is, maar je moet gaan kiezen wat waar is en wat niet. Die trajecten worden dan door twee, drie verschillende partijen gedaan die elkaar tegenspreken. Het wordt dan moeilijk om te beoordelen op grond waarvan je kiest. Een complicatie is dat als je het voortraject hebt gedaan, je niet mag bieden in het natraject. De vraag is dus ook waar je je werk wilt doen. Wil je dat doen in het voortraject? Als je dat goed doet, is het natraject over het algemeen heel goedkoop. Als je daar niet zo veel tijd voor krijgt, heb je daarna ook een project. Het is dus ingewikkeld. Waar kies je voor? In welk aspect van het traject wil je meedoen? Het is bijna altijd een externe partij die dat doet. Dat zou ik nooit door externen laten doen als ik overheid was. Ik zou het zelf doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Uw fase, bedoelt u?

Mevrouw **Wildvank**: Ja. Ik denk dat het goed zou zijn als de opstartfase door de overheid zelf wordt gedaan. Wel met externe krachten, maar toch echt met aansturing en met kennis van zaken van de overheid zelf.

De heer **Van Meenen** (D66): Is het feit dat het beeld, die architectuur, onvoldoende helder is aan het begin, misschien ook de reden dat projecten zo groot blijven en dat het zo lastig is om ze in kleinere stukken op te delen?

Mevrouw **Wildvank**: Ja, dat denk ik wel.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is hier gedurende deze dag al meerdere keren als oorzaak van falen genoemd. De omvang blijft heel groot.

Mevrouw **Wildvank**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Er werken inmiddels ook architecten bij ministeries. U hebt zelf ook een tijdje bij OV9292 gewerkt. Bent u bij het ICT-werk dat u daar deed ook de architect van het ministerie tegengekomen?

Mevrouw **Wildvank**: Nee.

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

Mevrouw **Wildvank**: Nee. Ik heb daar nadrukkelijk naar gevraagd. Ook in het ov ben je soms bezig met standaarden definiëren. Het is zinnig om dat goed te doen, zodat er veel innovatie is binnen het ov.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik begrijp dat u wel uitdrukkelijk hebt gevraagd of hij betrokken zou willen worden?

Mevrouw **Wildvank**: Ik heb aan de mensen die betrokken zijn bij het definiëren van de standaarden gevraagd waar die meneer was.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar die was er dus niet?

Mevrouw **Wildvank**: Ik heb hem niet gezien.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt heel duidelijk aangegeven dat in de beginfase de kennis van de architectuur goed aanwezig moet zijn. Zijn er nog meer aspecten waarvan u zegt: dat is cruciale kennis die de overheid moet hebben?

Mevrouw **Wildvank**: Het sturen van projecten uiteraard. Zelf denk ik altijd dat het sturen van projecten stukken makkelijker wordt als je weet wat je aan het maken bent. Maar er moet ook goede financiële sturing zijn op projecten, om goed te bekijken hoeveel geld er al uitgegeven is en waar dat precies aan uitgegeven is. Het is in projecten vaak vaag waar dat geld gebleven is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei dat het vaag is waar het geld is gebleven. U zei ook dat de overheid de neiging heeft om veel externen in te huren. Wat vindt u van de inzet van externen door de overheid bij grote projecten? Dat gebeurt vaak naast de opdrachtgever en vaak ook nog naast de opdrachtnemer.

Mevrouw **Wildvank**: Daar was ik wisselend enthousiast over in de praktijk. Het is goed dat mensen meekijken, maar als het alleen maar gaat leiden tot een andere visie die daarna weer door de opdrachtgever moet worden beoordeeld op wie van de twee er gelijk heeft, schiet je er niet veel mee op. Goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap houdt ook in dat je als volwassen mensen met elkaar omgaat. Je moet er niet iemand bij hebben die de hele tijd loopt te klikken, bij wijze van spreken. Dat wil niet zeggen dat je niet zo nu en dan de thermometer in het project moet stoppen. Ik vind het zelfs belangrijk dat je zo nu en dan een audit laat doen op het project. Ik heb ook altijd toegejuicht dat er een officiële externe audit komt op de projecten die we doen. Dat is iets anders dan de hele tijd mensen eromheen hebben die meningen verkondigen waar je niet altijd plezier van hebt.

De **voorzitter**: Even voor het goede begrip. U hebt het iedere keer over weer andere externen; kleine bedrijfjes die worden ingehuurd of nog eens even goed te kijken of ze dat wel goed doen vanuit Capgemini. Tegen een echte audit, het doorlichten, hebt u geen bezwaar.

Mevrouw **Wildvank**: Nee, dat vind ik uitstekend.

De **voorzitter**: Al die andere rakkers die er met hun factuurtjes doorheen fietsen, hoeven voor u niet.

Mevrouw **Wildvank**: Het is niet altijd dienstig. Ik kan ook niet zeggen dat iedereen er een potje van maakt. Dat is ook niet waar. Het is wel zo dat zo veel meningen de opdrachtgever niet helpen om een goed beeld te krijgen van wat er aan de hand is. Houd het helder. Praat als opdrachtgever met de opdrachtnemer in plaats van een ander iets te laten zeggen. Als je kritiek hebt op wat de opdrachtnemer doet, bespreek dat dan gewoon. Dat valt over het algemeen best mee.

De **voorzitter**: Is dat ook de reden dat u zei dat je het simpel moet houden? Dan heb je namelijk vanuit de overheid ook niet de expertise van weer andere bureautjes nodig om te beoordelen of die grote leverancier het wel goed doet.

Mevrouw **Wildvank**: Ik denk dat het helpt als je ervoor zorgt dat de afbakening heel helder is. Als je precies weet welke brokken je gaat maken, helpt het om daar zelf zicht op te houden en om niet te lang bezig te zijn met het bouwen van die brokken.

De **voorzitter**: Dan kunnen mensen die in dienst zijn bij de ministeries zelf ook kijken of het wel goed gaat wat de leverancier levert.

Mevrouw **Wildvank**: Dat hoop ik wel, ja.

De **voorzitter**: In dat systeem van simpelheid heb je die derde dus niet nodig.

Mevrouw **Wildvank**: ICT is enerzijds een ingewikkeld vak. Er zitten heel veel aspecten aan. Anderzijds lijkt het wel zo dat als het over ICT gaat, je opeens helemaal niets meer mag vragen. Ik noem vaak het voorbeeld van een sokkenfabriek. Je maakt dan gewoon sokken. Het is niet zo dat je dan opeens geen eisen meer mag stellen aan die sokken. Het heeft soms een hoog wittejassengehalte. Dan is het opeens van: ja, maar dat werkt heel anders. Maar we zijn gewoon producten aan het maken en daar kun je eisen aan stellen. Het wordt soms te geheimzinnig gemaakt, waardoor het opeens allemaal iets lijkt wat je niet zou kunnen besturen. Natuurlijk kun je het besturen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is er feitelijk een soort ICT-beroepsgeheim?

Mevrouw **Wildvank**: Nee, daar heb ik nog nooit van gehoord.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt het over witte jassen en je kunt inderdaad zeggen dat er een soort zweem omheen hangt.

Mevrouw **Wildvank**: Jullie zeiden zojuist dat ik geen Engelse woorden moest gebruiken. Dat hangt daar wel een beetje mee samen. Er is een bepaalde terminologie, terwijl je gewoon een product moet leveren op de methode die het meest dienstig is in een bepaalde situatie. Dat is de ene keer zus en de andere keer zo. Dat is nu net je vak.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In hoeverre hangt de inzet van externen samen met het feit dat er gebrek aan kennis van ICT is bij de overheid? Is dat een-op-een aan elkaar te verbinden?

Mevrouw **Wildvank**: Dat weet ik niet. Ik denk wel dat het een rol speelt. Als er geen ICT-afdeling is – ik heb ooit aan een organisatie geleverd waar geen ICT-afdeling mocht zijn; die is er gelukkig nu wel – dan is het ook noodzaak om externen aan te nemen. Maar dan wordt het wel heel ingewikkeld.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welke organisatie was dat?

Mevrouw **Wildvank**: Dat was het UWV. Die mocht geen ICT-afdeling hebben van de Minister, terwijl hun corebusiness, hun echte productie, ICT is. Men maakt uitkeringen met ICT. Dat was dus raar. Gelukkig is dat veranderd. Dat is positief.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U geeft aan dat de Minister bepaalde dat het UWV geen ICT-afdeling mocht hebben. Weet u de achtergrond daarvan? Waarom wilde de Minister dat niet?

Mevrouw **Wildvank**: Ik heb een boekje gelezen over de totstandkoming van het UWV. Daar heb ik die kennis uit. Het was gewoon omdat men dacht dat de corebusiness van het UWV uitkeringen was en niet ICT. Het is natuurlijk een misvatting dat je het productieapparaat niet in het bedrijf zet. Ik denk niet dat er een andere reden was dan dat. Men noemde het geen corebusiness terwijl het in feite wel de corebusiness was.

De heer **Van Meenen** (D66): Wanneer speelde dit? Kunt u daar iets preciezer in zijn?

Mevrouw **Wildvank**: Het was Melkert. In het boekje was het Melkert.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): We hadden het net al over de inzet van externen. U zei zo mooi dat de externen om de opdrachtnemer heen af en toe aan het klikken waren en dat dit niet de juiste manier was om ervoor te zorgen dat het project beter verloopt. De inzet van externen wordt soms gezien als een gebrek aan vertrouwen van de overheid in de opdrachtnemer, de grote leverancier die ze heeft aangenomen. Wat vindt u van een dergelijke uitspraak?

Mevrouw **Wildvank**: Ik weet niet of je het een gebrek aan vertrouwen kunt noemen. Als er een kennisverschil is, wil je die kennis laten aanvullen door anderen. Het is gebrek aan zelfvertrouwen, denk ik.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zelfvertrouwen is zeker een mooi woord. Hoe beïnvloedt dit gebrek aan zelfvertrouwen het verloop van het project?

Mevrouw **Wildvank**: Het betekent dat gedurende het project een aantal besluiten uitblijft en men ook bang wordt om een project te implementeren. Dat hangt niet alleen samen met de opdrachtnemer, maar ook met het feit dat er misschien heel andere doelstellingen waren om een project te starten, die de opdrachtnemer bij de aanvang van het project niet kende, bijvoorbeeld een reorganisatie of meer controle van een partij over een andere. Als die doelstellingen niet gehaald worden, slaat dat terug op het project.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat er vaak nog extra doelstellingen waren, zoals een reorganisatie of het verwerven van een bepaalde positie bij bijvoorbeeld een andere overheidsorganisatie, maakte het verloop van het project moeizamer.

Mevrouw **Wildvank**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe ging dat dan in de praktijk? Als u vanuit Capgemini bezig was met zo'n project, sprak u dan niet met de opdrachtgever maar met die externe? Hoe moet ik dat voor me zien?

Mevrouw **Wildvank**: In sommige gevallen is de opdrachtgever een externe. Dat vond ik erg ingewikkeld. Je werkt voor de opdrachtgever, maar dat is een externe. Hoe kom je dan in contact met de echte opdrachtgever? Daar ging die externe over. Dat is een ingewikkelde situatie.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En de echte opdrachtgever was bijvoorbeeld een ministerie of een zelfstandig bestuursorgaan zoals het UWV. Die had weer iemand ingehuurd die dan de onderopdrachtgever was.

Mevrouw **Wildvank**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Die had u dan weer ingehuurd om het uit te voeren. Daaromheen zaten dan nog externen en zzp'ers die bezig waren om ... Wat deden die eigenlijk?

Mevrouw **Wildvank**: Al die rioleringen en alle dingen die niet in het bestek hadden gestaan, aanleggen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik kan mij voorstellen dat een opdrachtgever die de kennis niet heeft, die kennis van buiten haalt. Hebt u wel eens meegemaakt dat er zo veel externen werden binnengehaald dat, als het misgaat, de schuld nooit bij de opdrachtgever komt te liggen, omdat er altijd andere partijen betrokken zullen zijn en de opdrachtgever zich kan verontschuldigen met: ik heb van alles binnengehaald en mij van alle kanten laten adviseren, maar dit is het resultaat, jammer.

Mevrouw **Wildvank**: Nee, ik heb alle projecten opgeleverd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar u loopt langer in die wereld rond. U weet ook hoe het bij concurrenten gaat.

Mevrouw **Wildvank**: Het zal wel eens gebeuren, maar ik heb het niet gehoord.

De heer **Van Meenen** (D66): U zei net al dat er door gebrek aan kennis en zelfvertrouwen soms angst kan zijn om aan een project te beginnen. Maar er is soms misschien ook wel angst om een project te beëindigen.

Mevrouw **Wildvank**: Ja, dat klopt.

De heer **Van Meenen** (D66): Vindt u in dat verband dat een leverancier een zorgplicht heeft. Moet hij de opdrachtgever waarschuwen als er dingen niet goed gaan in een project?

Mevrouw **Wildvank**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u wel eens een project willen stopzetten?

Mevrouw **Wildvank**: Nee. Ik heb wel in een project die zorgplicht – wij noemen het de adviesplicht – zo serieus genomen dat we de adviesplicht hebben ingetrokken en het project hebben afgemaakt.

De heer **Van Meenen** (D66): Over welke situatie hebt u het dan?

Mevrouw **Wildvank**: Dat was destijds bij UWV. Maar dat is ook alweer lang geleden.

De heer **Van Meenen** (D66): U was toen werkzaam bij Capgemini. Het ging om de polisadministratie. Toen is er vanuit Capgemini, vanuit u, een brief naar de opdrachtgever gegaan.

Mevrouw **Wildvank**: Onder andere vanuit mij.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u zeggen wat er ongeveer in die brief stond?

Mevrouw **Wildvank**: Daar stond zo ongeveer in dat wij herhaaldelijk hadden aangeraden om een aantal activiteiten anders te doen en onder andere de ketentest uit te voeren. Dat gebeurde naar ons idee niet goed. Dat zou het project ernstig schaden, vonden wij. Omdat er steeds niets geluisterd werd, hebben wij aangegeven dat wij het project zouden afmaken maar niet meer van dit soort adviezen zouden verstrekken, en dat het dan hun eigen verantwoordelijkheid was.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u iets meer in details treden? Wat gebeurde daar eigenlijk? Het lijkt me nogal wat als je dat besluit als Capgemini. Wat gebeurde er aan de andere kant? Daar ben ik ook benieuwd naar.

Mevrouw **Wildvank**: Ik weet niet wat er aan de andere kant gebeurde. Ik weet wel dat wij daar heel uitgebreid over hebben overlegd met elkaar, omdat het best een mededeling is. Je overweegt goed wat de gevolgen daarvan zijn. Daarna hebben we uitgebreid met de klant gesproken over wat de reden ervoor was. Die is ook begrepen. En we hebben het project afgemaakt. Daarna is er ook een werkgroep gekomen om die ketentest te starten; maar extern.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het project is afgemaakt. Maar als u de adviesplicht hebt opgeschort, betekent dat feitelijk dat u tegen UWV hebt gezegd: wij doen nu wat u zegt, maar wij zeggen niet meer of u het juiste doet.

Mevrouw **Wildvank**: Ja, dat is wat je dan doet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat voor financiële gevolgen heeft dat gehad?

Mevrouw **Wildvank**: Wij hebben het project afgemaakt. De gedane werkzaamheden zijn keurig betaald. Het heeft dus geen directe financiële gevolgen gehad. Of het daarna gevolgen heeft gehad voor andere aanbestedingen, weet ik niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u het project in zijn geheel afgemaakt?

Mevrouw **Wildvank**: Ja, het is afgerond.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar eigenlijk tegen uw zin in?

Mevrouw **Wildvank**: Nee. We zijn een relatie aangegaan om iets af te maken voor een klant. Daar werk je keihard voor. Als ik bedenk hoeveel mensen met de kerst doorwerkten om dingen af te krijgen; daar hebben mensen geen idee van. Er werd dus heel hard gewerkt om het op tijd af te krijgen, alleen niet op de manier dat wij dachten dat het goed was. Het kostte ook zo ongelooflijk veel inspanning en daardoor veel geld, dat we onszelf niet meer recht in de ogen konden kijken vanwege het effect dat dat had. Ik vind dat je dan hoort te zeggen, met alle ethiek die je zelf ook hebt als opdrachtnemer: dat gaat niet goed, dat willen we zo niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u toen direct het advies gegeven: we gaan gewoon door maar we adviseren u niet meer?

Mevrouw **Wildvank**: Nee, nee. Zo onvriendelijk ging dat niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Daar ging nog wel iets aan vooraf, denk ik. Kunt u daar iets over zeggen?

Mevrouw **Wildvank**: Het is wel heel lang geleden. Ik moet even goed nadenken. Het had te maken met de wijze van opleveren en het keten-testen.

De heer **Van Meenen** (D66): Het maakt ons niet zo heel veel uit waar het mee te maken had. Het gaat ons om het proces. Wat was uw initiële boodschap?

Mevrouw **Wildvank**: De initiële boodschap was: jullie moeten echt wat veranderen, want dit gaat niet goed. Dat heeft denk ik ook zijn oorsprong in de aanbesteding. Je ziet op een bepaald moment dat waar je mee bezig bent niet meer raakt aan de oorspronkelijke bedoeling, de essentie van het project. Het wordt veel te ingewikkeld, veel te uitgebreid, veel te groot.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe lang liep dat project toen al?

Mevrouw **Wildvank**: Het project is gestart in 2004. Ik heb het overgenomen in 2005.

De heer **Van Meenen** (D66): Wanneer schreef u die brief?

Mevrouw **Wildvank**: In 2008, volgens mij.

De heer **Van Meenen** (D66): Toen was u al een heel eind op streek.

Mevrouw **Wildvank**: Ja.

De **voorzitter**: Weet u nog van welk niveau u te horen kreeg: u kunt ons waarschuwen, wij hebben naar u geluisterd, maar wij willen toch dat u doorgaat?

Mevrouw **Wildvank**: Ik weet niet of het gesprek zo precies is gegaan.

De **voorzitter**: Dat is de samenvatting die ik geef van wat u net zegt. Of u moet daar meer details over geven? Dat is wat u zei. Laat ik het even terughalen. U zei dat u als leverancier heeft gezegd: dit gaat niet goed zo, het moet anders. Ik begreep van u dat daar niet naar geluisterd is. Het heeft in ieder geval niet tot andere beslissingen geleid.

Mevrouw **Wildvank**: Die gesprekken waren daarvoor, in de stuurgroep. Daar zeiden we dat het niet goed ging. Toen daar herhaaldelijk niet naar geluisterd is, hebben wij het op papier gezet.

De **voorzitter**: Aan wie?

Mevrouw **Wildvank**: Aan de directie van de uitvoerende dienst.

De **voorzitter**: Op dat niveau is ook terug gecommuniceerd dat u, eindelijk op een veel vriendelijker manier dan ik het nu zeg, de boom in kon?

Mevrouw **Wildvank**: Nee, niet op die manier.

De **voorzitter**: Hoe dan?



Mevrouw **Wildvank**: Er was een gesprek over wat er precies aan de hand was en zij gaven aan dat zij wilden dat wij het afmaakten.

De **voorzitter**: Toen zijn de eventuele financiële consequenties geschetst door de leverancier, wat het betekende om door te gaan?

Mevrouw **Wildvank**: Het betekende in praktijk dat de software werd afgerond en dat we alle omliggende aspecten die wij normaal noemden en waar we ook adviezen voor gaven, niet deden. Dat betekende dus in feite minder omzet voor ons.

De **voorzitter**: Minder omzet voor u. Maar er werd doorgedaan op een weg die u niet verstandig vond?

Mevrouw **Wildvank**: Het project heeft uiteindelijk gedaan wat het moest doen. Je kunt daar heel veel verschillende meningen over hebben, maar het deed het. Het had alleen heel anders gekund. Er is toen ook een aantal adviezen gegeven over hoe het anders en beter had gekund. Dan komt ook de beroepstrots van het bedrijf boven. Je zegt: het had anders gekund en het kan ook anders, hoe ga je dat doen? Dat werd niet gedaan.

De **voorzitter**: Die adviezen zijn niet opgevolgd. Van welk niveau kwam dat besluit af?

Mevrouw **Wildvank**: Van de directie uitvoerende dienst, dus niet de hoofddirectie.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Terugkijken is altijd ingewikkeld. Het had anders gekund. Zou het dan wellicht ook minder geld gekost hebben? Of hebt u daar geen zicht op?

Mevrouw **Wildvank**: Het is bijna met alle projecten zo dat het anders had gekund als je eenmaal klaar bent. We hebben heel uitdrukkelijk gekeken naar de specificaties en naar wat de bedoeling was. De bedoeling volgens de aanbesteding was dat alle loonbelastingformulieren werden opgeslagen, per maand, ook als er niets in was gewijzigd. Alles werd opgeslagen. Dat kost niet alleen een vermogen aan opslagcapaciteit, maar het is ook niet zinvol om, als er niets wijzigt, iets neer te zetten om alles maar op te slaan. Het kon dus op een heel andere manier. Het is later ook op die andere manier gedaan.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar dan is er eerst iets afgeleverd op een bepaalde manier en vervolgens is dat aangepast. Met de kennis die ik over ICT heb – ik ben jurist dus ik heb niet zo veel kennis van ICT – lijkt het me vrij logisch dat dit dan toch wel meer moet hebben gekost. Je maakt eerst iets af en vervolgens blijkt dat je toch iets anders moet hebben. Dat moet wel duurder zijn geweest.

Mevrouw **Wildvank**: Ja, dat klopt. Dat heeft te maken met specificaties die vooraf anders zijn dan aan het eind blijkt. Als je eerst goed zou nadenken, zou je een heleboel geld kunnen besparen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Er was goed nagedacht, want u gaf het signaal van doe het nou niet. Maar de trein denderde en toen die eenmaal denderde bleef die denderen.

Mevrouw **Wildvank**: Toen was er ook al veel geld uitgegeven. Het is niet zo dat er toen geen geld was uitgegeven. Je ziet gewoon op enig moment door het woud van specificaties heen wat echt de bedoeling is.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik snap dat er al veel geld was uitgegeven, maar de logische conclusie is wel de volgende. Je gaat eerst voor pad x. Na een signaal dat pad x het niet helemaal is, moet het pad y worden. Uiteindelijk wordt het ook y. U hebt daarvoor gewaarschuwd. Dan moet het wel meer hebben gekost dan eerst was voorzien. Dat is toch een logische conclusie?

Mevrouw **Wildvank**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Wij hebben eerder een gesprek gehad. U hebt ons toestemming gegeven om daar nu op terug te komen. Toen hebt u letterlijk gezegd, naar aanleiding van die brief: men wil niet weten dat het fout gaat. Nu wekt u toch bij mij, maar misschien luister ik niet goed, de indruk dat het eigenlijk allemaal wel meeviel. Er is eigenlijk heel begripvol op de brief gereageerd. Ik kan die twee dingen niet helemaal met elkaar in verband brengen.

Mevrouw **Wildvank**: In projecten wil men nooit weten dat er iets fout gaat.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat ging wel over deze brief.

Mevrouw **Wildvank**: Kritiek leveren vanuit opdrachtnemers op opdrachtgevers is niet bepaald een prettige activiteit om uit te voeren, kan ik u uit ervaring vertellen. Dat geldt voor alle projecten.

De heer **Van Meenen** (D66): Welke ervaring is dat dan? Is dat deze ervaring?

Mevrouw **Wildvank**: Nee hoor, er zijn meer ervaringen. Kritiek dat iets anders moet, dat de klant niet klaar is met bepaalde dingen of dat een bepaalde werkwijze niet dienstig is voor de klant, is niet altijd fijn om te horen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): UWV heeft er toen voor gekozen om op dezelfde manier door te gaan, hoewel u had geadviseerd om een andere weg te proberen in te slaan. U hebt aangegeven dat dit veel extra geld heeft gekost. Is er een verschil tussen de wijze waarop UWV op deze zaak gereageerd heeft en hoe het bedrijfsleven erop zou reageren?

Mevrouw **Wildvank**: Ik ken een voorbeeld van een groot bedrijf. Die stoppen dan op een bepaald moment. Dan is er ook heel veel geld uitgegeven, maar die stoppen radicaler. In dit geval was dit niet mogelijk, omdat er één administratie moest komen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat u zegt, is niet nieuw. Wij hebben vandaag eerder twee sprekers gehad die heel duidelijk zeiden dat de industrie eerder stopt en dat de overheid langer doorgaat. Waarom gaat de overheid met ICT-projecten die niet voorspoedig verlopen, toch langer op dezelfde weg door?

Mevrouw **Wildvank**: Ik denk dat men te optimistisch is en denkt dat het wel goed komt. Men heeft het einddoel voor ogen dat oorspronkelijk beloofd was en denkt: als we een beetje dit doen en een beetje dat doen,

komt het wel goed. Echt stoppen is ook gezichtsverlies voor veel mensen. Maar je moet soms echt stoppen en opnieuw beginnen.

De **voorzitter**: En ik wijs op het vandaag twee keer genoemde argument dat zo'n bedrijf failliet gaat en de overheid niet. Deelt u dat dit een van de oorzaken is? Dat er ergens altijd nog een grote zak met geld staat?

Mevrouw **Wildvank**: Ik denk dat het wel een rol speelt dat het je eigen geld niet is. Dat is jammer, ja.

De heer **Van Meenen** (D66): De vragen van mevrouw Bruins Slot gingen over de overheid en het bedrijfsleven, beide in de rol van opdrachtgever, die dan al dan niet stoppen. In dit geval hebben we het over een situatie waarin de opdrachtnemer wil stoppen.

Mevrouw **Wildvank**: Ja.

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

Mevrouw **Wildvank**: In het bedrijfsleven stop je als opdrachtnemer ook. Dat is ook niet altijd ... Ik weet niet precies op welk verschil u doelt.

De **voorzitter**: Mag ik even helpen? Natuurlijk kan het complexer zijn bij de overheid. Wij hoorden u zeggen: als je echt heel kritisch bent als leverancier – u hebt daar een voorbeeld van genoemd – wordt er, hoe je het ook wendt of keert, niet geluisterd. De vraag is of dat in het bedrijfsleven in dezelfde mate gebeurt. U bent dus kritisch. Luistert men daar dan wel naar?

Mevrouw **Wildvank**: In het bedrijfsleven is men gewend om zelf dingen te maken en is het zó vanzelfsprekend dat je eerst een plan maakt en eerst een ontwerp hebt. Je gaat niet zomaar aan de gang.

De **voorzitter**: Ik maak geen machines, maar ik begrijp het wel. Dat zou een doorsnee ambtenaar ook moeten kunnen begrijpen.

Mevrouw **Wildvank**: Maar als het ICT is, dan lijkt het opeens alsof je dat wel in één keer kunt verzinnen. Dat verbaast mij, want dat is helemaal niet zo.

De heer **Van Meenen** (D66): Is die relatie, het vertrouwen tussen overheid en opdrachtnemer/leverancier zodanig goed, dat het mogelijk is om te stoppen voor de leverancier?

Mevrouw **Wildvank**: Het stoppen van de opdrachtnemer is aan de opdrachtnemer. Je hebt wel een band opgebouwd met de opdrachtgever. Je moet ook weten wat het voor hem betekent als je stopt. Als dat enorme effecten zou hebben, weet ik niet wat je dan zou kiezen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik. We hebben net al geconstateerd dat vroeg duidelijk moet zijn of een project haalbaar is. Als je na drie jaar constateert dat iets eigenlijk niet kan of niet gaat opleveren wat de bedoeling was, is dat best ingrijpend. Maar mijn vraag is vooral gericht op die relatie. Staat die relatie toe, om wat voor reden dan ook, dat een opdrachtnemer/leverancier zegt: dit gaan we gewoon niet meer doen?

Mevrouw **Wildvank**: Volgens mij gebeurt het wel.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u daar een voorbeeld van geven?

Mevrouw **Wildvank**: Nee.

De heer **Van Meenen** (D66): Waarom denkt u dan dat het gebeurt?

Mevrouw **Wildvank**: Omdat ik toevallig een tijdje geleden ergens heb gelezen dat het gebeurde. Ik weet niet zo snel uit mijn hoofd waar.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat zou het enige voorbeeld zijn in 30 jaar ervaring waarbij de leverancier heeft gezegd ermee te stoppen?

Mevrouw **Wildvank**: Ja. Het gebeurt niet snel.

De heer **Van Meenen** (D66): Terwijl daar misschien wel reden voor zou zijn. Of kent u ook geen situaties waarin daarvoor reden zou zijn?

Mevrouw **Wildvank**: Op dit moment niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Morgen wel?

Mevrouw **Wildvank**: Nee, maar ik ben nu vijf jaar uit die zaak. Het zou raar zijn als ik nu een mening zou hebben over projecten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het is natuurlijk vaak een langdurige relatie tussen opdrachtgever en -nemer. Er wordt niet één opdracht gedaan, maar vaak over jaren heen verschillende opdrachten.

Mevrouw **Wildvank**: Ja, dat klopt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In hoeverre is die langdurige relatie die je hebt met bepaalde overheidsonderdelen van invloed op de voortgang van een project dat niet zo soepel verloopt?

Mevrouw **Wildvank**: Ik weet niet of je daar nu zo een simpel antwoord op kunt geven. Een goede relatie is ook wel voorwaarde om projecten goed te laten verlopen. Het bijzondere van de overheid is natuurlijk dat het maar een paar klanten zijn. Er zijn niet zoals bij het bedrijfsleven honderden klanten waarmee je zaken doet. Er zijn bij de overheid maar een paar klanten. Er zijn ook maar een paar grote bedrijven die daar zaken doen. Het is belangrijk om zo'n relatie goed te houden, maar het is ook goed om op tijd kritisch naar elkaar te kunnen zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dat het belangrijk is om de relatie goed te houden. Maar u stipt wel een belangrijk punt aan. De overheid bestaat niet uit heel veel partners en het bedrijfsleven bestaat ook niet uit zo heel veel partners. We hadden het eerder over de aanbesteding. Toen liet u ook doorschemeren dat je wel mee moet doen met een aanbesteding omdat het van belang is om in beeld te blijven.

Mevrouw **Wildvank**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Kun je dat zo samenvatten dat het van zo groot belang is om die relatie goed te houden omdat het de Nederlandse belastingbetaler een paar miljard euro per jaar kost?

Mevrouw **Wildvank**: Dat verband lijkt me wat snel gelegd zo. Het feit dat je de relatie goed houdt, wil nog niet zeggen dat je geen kritiek op elkaar hebt. De adviesplicht is belangrijk. Als je een advies uitbrengt, verwacht je dat die ander daar ook naar gaat handelen. Als de relatie goed is, gebeurt dat ook.

De heer **Ulenbelt** (SP): Eerder hebt u ons verteld dat het betreffende project ongeveer 400 miljoen heeft gekost. Daarvan is 40 miljoen bij Capgemini terechtgekomen in zes jaar tijd en 100 miljoen bij IBM.

Mevrouw **Wildvank**: Dat weet ik niet precies. Dat was het rekencentrum.

De heer **Ulenbelt** (SP): 260 miljoen, hebt u toen gezegd, kon u niet thuisbrengen. U vermoedde dat dat is gegaan naar adviseurs en zzp'ers. U staat nog steeds achter die cijfers? Hebt u daar nader naar gekeken?

Mevrouw **Wildvank**: Die cijfers zijn ongeveer correct. Waar die overige miljoenen heen zijn gegaan? Enerzijds naar zzp'ers en anderzijds naar anderen; ik weet dat niet precies.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nu hebt u vaker projecten meegemaakt waarbij de opdrachtgever zich door adviseurs bij liet staan. De verhouding van 40 miljoen voor de uitvoerenden ten opzichte van zo veel voor anderen, is die normaal?

Mevrouw **Wildvank**: Het project dat je doet is dat huis bouwen. Daarnaast heb je nog al die andere dingen die ook moeten gebeuren en die eigenlijk niet goed begroot zijn, zoals de infrastructuur en andere zaken. Er komt dus een heleboel bij. Ik weet niet waarom dat dan nooit in de aanbesteding heeft gezeten. Misschien was die dan niet uitgebracht of waren mensen geschrokken. Ik weet dus niet wat de reden is dat het project op dat bedrag zit en het totaal op een veel hoger bedrag, zeg maar tien keer zo hoog.

De heer **Ulenbelt** (SP): Bij een normaal huis is de aansluiting op het riool, op de elektriciteit, en het eventueel nog inbouwen van afzuiging, altijd maar een fractie van het totaal.

Mevrouw **Wildvank**: Voor de gemeente niet. Als je een wijk gaat ontwikkelen, zorg je dat dat allemaal in één keer wordt gedaan. Dat was wat ik net bedoelde met projecten van de overheid. Er wordt net gedaan alsof er alleen maar een huis wordt ontwikkeld, maar het is vaak een hele wijk. De samenhang van al die aspecten wordt niet goed bekeken en komt er dan onverwacht bij. Dat kan niet.

De **voorzitter**: Ik heb nog één puntje dat voor mij is blijven liggen. Misschien is het ook een soort fascinatie omdat ik zelf ondernemer ben geweest. Het gaat over het aanbestedingstraject. Aan het begin van dit gesprek hadden we het erover. Op een gegeven moment heeft de overheid een groot project aan te besteden. Zij gaat dus naar de markt en zegt: schrijf maar in, kom maar op met je verhaal, dit is wat we willen. Hoe gaat dat dan bij die leveranciers? Er zijn vier, vijf of zes grote leveranciers. Die concurreren iedere keer met elkaar. Ik denk dat ik best wil geloven dat de regels zo streng zijn dat u niet stiekem in de kroeg gaat zitten en zegt: als jij nou dat doet, doe ik dat. Zo werkt het vast niet. De Chinese muren tussen die bedrijven zullen vast heel goed gerespecteerd worden. Maar hoe gaat zo'n intern proces? Hoe werkt dat dan? U hebt in het voorge-

sprek gezegd: we hebben natuurlijk overal ja op gezegd, ook al waren het de raarste vragen; die dingen hebben wij vrolijk ingevuld, want als je dat niet doet, doe je niet meer mee. Hoe werkt dat?

Mevrouw **Wildvank**: Je werkt je een ongeluk, kan ik u vertellen. Het is ontzettend veel leeswerk. Het zijn vaak 100 tot 150 bladzijden. Je gaat dat stuk lezen en gaat proberen om te begrijpen wat die klant zegt. Je gaat vragen opstellen. Met dat soort werkzaamheden ben je met elkaar zes weken van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat bezig.

De **voorzitter**: Dat is allemaal tijd waar een leverancier op dat moment niets voor krijgt. Het wordt niet betaald, toch?

Mevrouw **Wildvank**: Nee, dat wordt niet betaald.

De **voorzitter**: Dat moet zich dus ooit ook weer een keer terugverdienen. De ene keer verdient de een het terug op het project, omdat hij het gekregen heeft, en de andere keer de ander. Het is geld dat ergens ooit ook door de belastingbetaler wordt betaald. Zouden we dat niet aanmerkelijk eenvoudiger kunnen maken en, zo ja, hoe dan?

Mevrouw **Wildvank**: Zoals ik al zei, ik zou veel meer tijd stoppen in het voortraject, en daarin een goed plan maken in plaats van allerlei dingen op papier te zetten over hoe het eruit moet zien. Je moet met de klant samen ontwikkelen wat hij nodig heeft. Dat doe je juist wel met bedrijven, die niet aanbesteden. Dan ga je samen met hen echt ontwikkelen. Wat is precies je doel? Wat is precies je businesscase? Hoe ga je die businesscase vormgeven? Wat is belangrijk? Wat is niet belangrijk? Als je dat met de klant ontwikkelt, is de kans dat je daarna de projecten uitvoert en dat die goed gaan veel groter. Het is echt zonde als dat niet gebeurt.

De **voorzitter**: We gaan afronden. Mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt inzicht gegeven in de problemen bij ICT-projecten, ook in een aantal oorzaken daarvan. Maar we moeten natuurlijk ook vooruitkijken. Daarvoor zitten wij hier als commissie ICT. Wat ziet u zelf als belangrijkste verbeterpunt bij het managen van ICT-projecten? Wat zouden wij als commissie moeten oppakken?

Mevrouw **Wildvank**: Ik denk toch, zoals ik al een paar keer heb benadrukt, het maken van die overall architectuur. Dus zorgen dat het geborgd is en dat op de architectuur getoetst wordt door bijvoorbeeld een Rekenkamer of er inderdaad in die brokken ontwikkeld wordt en binnen de afgesproken tijden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Daarmee bedoelt u dus een goede architectuur die van tevoren getoetst wordt en waar een stevige businesscase onder ligt?

Mevrouw **Wildvank**: Ja.

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

De **voorzitter**: Daarmee zijn we gekomen aan het einde van dit gesprek. Ik dank u zeer namens de commissie, mevrouw Wildvank.

Schorsing van 16.18 uur tot 17.00 uur.

**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Miedema op 25 april 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 26 mei 2014.

Gehoord wordt:

de heer Swier Jan Miedema (publiek ondernemer).

Aanvang 17.00 uur.

Voorzitter: Elias

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Ik heet mede namens mijn collega's meer dan van harte welkom de heer Miedema, die uit Friesland is afgereisd naar ons toe. Mijnheer Miedema, wij zijn op zoek naar oplossingen voor wat er misgaat bij ICT-projecten bij de overheid. We ontkomen er dus niet aan om ook achterom te kijken naar wát er dan is misgegaan. Een groot deel van het vooronderzoek hebben we al laten uitvoeren door een onderzoeksbureau, maar in onze zoektocht helpt het ons ook enorm om gesprekken te voeren.

Ik zal u eerst proberen te introduceren, als persoon, door u een paar vragen te stellen. Dan beginnen we met het eigenlijke gesprek. De heer Ulenbelt en ik zullen om en om de leiding nemen bij het gesprek, maar de rest van de commissie zit er niet voor niets bij. Die let op en kan zeker ook tussendoor ineens met vragen komen.

U hebt mij, als voorzitter van deze commissie, en dus ook de commissie, op 26 mei 2013 een lange brief geschreven, waar ik u zeer erkentelijk voor ben. Er werd geen Spaans gesproken in die brief. Ik haal er een citaatje uit over ICT-problemen: «De hiërarchie heeft de behoefte om pijnlijke problemen en grote risico's uit beeld te houden. Rapportages worden gescreend en aangepast aan het doel dat men wil bereiken. De boodschap is vaak dat het goed gaat. Dit is zelden overeenkomstig de werkelijkheid. Dat is vaak bij politiek gevoelige projecten het geval.»

Verklaar u nader. U loopt een jaartje of twintig mee. Vertel daar iets over, en ook waarom u tot dit snoeiharde oordeel komt.

De heer **Miedema**: Ik ben in de loop der jaren betrokken geweest bij een groot aantal tamelijk grote ICT-projecten waarin verandering noodzakelijk was, waarbij specificaties aan het begin meestal niet helemaal duidelijk waren, waarbij de doelen gedurende het traject wijzigden en waarbij er aan het begin afspraken gemaakt werden die al vrij snel na het begin niet de juiste afspraken bleken te zijn. Als je dan in de positie komt van projectmanager, directeur, programmamanager of wat voor fraaie termen ze daarvoor ook verzinnen, wordt het niet altijd even gewaardeerd dat je zegt: dit gaat niet goed, hier zouden we mee moeten stoppen. Dat geldt ook voor de overheid. Men hoort dat liever niet, want dan moet er waarschijnlijk weer opnieuw een procedure gestart worden of aanbesteed worden, of moet iemand ergens verantwoordelijkheid voor nemen. Ik heb me in een interview met de heer Tromp van de Volkskrant wel eens afgevraagd: wie neemt er in deze tijd nog ergens verantwoordelijkheid voor? Het is makkelijker om gewoon maar door te gaan.

De **voorzitter**: En dat is een van de redenen waarom u die scherpe brief schreef en waarom u hier vandaag zit.

De heer **Miedema**: Ik heb in 2010 mijn ontslag genomen c.q. gekregen bij mijn vorige werkgever, met als motivatie dat ik niet langer in posities terecht wil komen waarin ik verantwoordelijkheid draag maar die feitelijk niet mag nemen.

De **voorzitter**: Waar werkte u en wat voor soort dingen deed u in de afgelopen twintig jaar?

De heer **Miedema**: Ik ben in 1989 begonnen bij een bedrijf met de naam Brainforce. Dat was een bedrijf dat in de context opereerde van ICT-advisering, gegevensmanagement en allemaal ingewikkeld gedoe. Dat bedrijf veranderde van naam in 1990. Ik heb daar acht jaar gewerkt. Toen ben ik bij de Belastingdienst gaan werken als projectmanager. Daar werd ik al snel programmamanager voor de wat grotere complexe ICT-projecten bij de Belastingdienst, bij het Ministerie van Financiën. In 2003 ben ik daar weggegaan om voor Ordina te gaan werken. Daar heb ik gewerkt tot 1 juli 2007. Toen ben ik bij Logica gaan werken. Dat heette toen trouwens LogicaCMG. Later werd dat Logica en tegenwoordig heet het CGI. In 2010 ben ik voor mijzelf begonnen. Ik noem mijzelf nu publiek ondernemer. Ik wil de publieke zaak een dienst bewijzen door in die gevallen dat het inderdaad beter, sneller en goedkoper kan, dat ook proberen te doen. Ik zit hier als ondernemer. Ik ben dus niet helemaal belangeloos. Ik wil daar ook geen enkel misverstand over laten bestaan.

De **voorzitter**: Als u telefoonnummers en websites gaat noemen, kap ik u wel af. Gaat u verder.

De heer **Miedema**: Prima. Volgens mij stond ergens in 2011 een berichtje in de Volkskrant dat taxikosten voor gehandicapte kinderen niet meer vergoed konden worden vanwege bezuinigingen op de overheidsuitgaven. Ik vind dat de verspilling die ik in de afgelopen twintig jaar bij de overheid heb gezien, moet stoppen. Ik probeer elke dag dat ik mijn werk doe aan mijn omgeving duidelijk te maken dat het anders moet en dat het ook best anders kan.

De **voorzitter**: Dat is ook het aardige van wat u pretendeert met dat bedrijf. U wilt, op basis van no cure no pay desnoods, overheidsopdrachten doen. Nu bezondig ik mij aan raar Engels. Sorry. Dat betekent: als het niet gelukt is, betalen we niet en als het wel gelukt is, betalen we wel. U kunt het daardoor doen voor een tiende of een vijfde van de prijs van andere aanbieders. Dat is wat u beoogt te gaan doen in de komende jaren.

De heer **Miedema**: Ja, correct.

De **voorzitter**: U hebt in een van de voorgesprekken gezegd dat u niet bang bent om door uw openheid in een caravan te belanden. Dat is Theo Bos, de klokkenluider, overkomen. Voelt u zich ook een beetje klokkenluider?

De heer **Miedema**: Ik heb hier van tevoren over nagedacht. Ik wil graag duidelijk maken hoe ik dat zelf beoordeel. In veel gesprekken die ik de afgelopen een tot twee jaar heb gevoerd om duidelijk te maken wat mij motiveert en wat ik te bieden heb, ben ik wel eens een teleurgestelde



ondernemer of een gefrustreerde werknemer genoemd, maar ik ben gewoon een bevlogen idealist. Als ik bang ben om in een caravan te belanden, is dat vooral vanwege het feit dat ik nog kinderen heb en gelukkig getrouwd ben. Mijn vrouw vindt het vast niet heel erg leuk om met mij in die caravan te gaan wonen.

De **voorzitter**: Ze is in de buurt maar we gaan het haar niet vragen. Ik verwees naar Theo Bos. Dat is een voetballer. Ik had het moeten hebben over Ad Bos.

De heer **Miedema**: Ik ken hem.

De **voorzitter**: We gaan het gesprek echt inhoudelijk starten. Wie kan dat beter doen dan de heer Ulenbelt?

De heer **Ulenbelt** (SP): Leg de lat maar hoog. Mijnheer Miedema, u bent betrokken geweest bij nogal wat ICT-projecten, gelukte en mislukte projecten. Ik noem het WIA-systeem van UWV en TAX-i van de waterschappen. Bij mGBA bent u betrokken geweest. Wat zijn volgens u de drie belangrijkste redenen waarom projecten bij de overheid vaak niet goed verlopen, uitlopen in de planning, uitlopen in het budget en niet opleveren wat er aanvankelijk mee beoogd werd? Wat zijn de hoofdredenen daarvoor, op basis van uw ervaringen?

De heer **Miedema**: Ik heb vaak nagedacht over deze vraag, omdat die regelmatig in onderzoeken van uw Kamer is gesteld in het verleden, evenals in onderzoeken van de Rekenkamer. Dan heeft men het vaak over falende ICT-projecten bij de overheid. Als je die vraag zo formuleert, is mijn eerste vraag: hoezo ICT-projecten? Zijn er dan andere projecten die heel goed gaan? Gaat alleen ICT fout? Dat denk ik eerlijk gezegd niet. Er gaan heel veel projecten fout, niet alleen ICT-projecten. Als je de vraag zo formuleert, denk ik ook: bij de overheid? Hoezo bij de overheid? Gaat het in het bedrijfsleven dan zo veel beter? Het grote voordeel van de overheid is dat zij verantwoording moet afleggen en dit open en transparant zou moeten en kunnen gebeuren. Ik heb dat ook in de brief aan de heer Elias en de andere leden van de commissie geschreven. In het bedrijfsleven gebeurt dat niet. Als daar een heleboel geld weggegooid wordt, merkt niemand daar feitelijk wat van. Het wordt afgeboekt en we maken er niet zo'n punt van. Bij de overheid maken we er een enorm punt van. Terecht, overigens, want het is ...

De heer **Ulenbelt** (SP): Even tussendoor. Oordeelt u op basis van uw ervaring dat het bij de overheid niet anders gaat dan bij bedrijven?

De heer **Miedema**: Niet zo geformuleerd. Bij de overheid is het ingewikkelder, omdat het domein waarbinnen projecten zich afspelen complexer is en veel meer in beweging. ICT-mensen moeten er rekening mee houden dat het wetgevingsproces tamelijk precies is, heel lang duurt en bovendien heel vaak aan verandering onderhevig is.

De heer **Ulenbelt** (SP): Daarom vragen wij specifiek naar de overheid. Wij zien ook wel dat het bij de overheid op een aantal aspecten anders is dan bij bedrijven. Ik kom terug op mijn vraag naar de drie hoofdredenen. U noemt complexiteit als een van de redenen. Zijn er meer?

De heer **Miedema**: Ik heb in de loop der jaren geprobeerd om de dingen die ik meegemaakt heb, te rubriceren. Er zijn wat mij betreft zes à zeven

systeemfouten te ontdekken rond projecten, het projectmanagement en de context waarin dat soort werkzaamheden zich afspelen. Die zijn volgens mij niet alle specifiek voor de overheid, maar daar merk je het waarschijnlijk wel meer.

Ten eerste moeten wij in de ICT afgaan op wat toekomstige gebruikers c.q. specialisten ons vertellen over wat wij moeten gaan realiseren. Als u mij iets vertelt en ik maak in mijn hoofd een beeld daarvan, zou het heel goed kunnen dat het beeld daarvan dat u in uw eigen hoofd heeft, niet hetzelfde is. Zulke zender/ontvanger-problemen spelen zich dagelijks af. Naarmate een project groter wordt, neemt dat soort problemen explosief toe.

Ten tweede moet u zich voorstellen – u zult dat ook van de vorige gehoorde gehoord hebben – dat een project meestal veel te groot wordt gemaakt. Dan gaat het ook heel lang duren. Dat noem ik het specificatie/tijd-probleem. Ik specificeer iets op enig moment, maar als het project de pech heeft dat het zo groot wordt dat ik pas drie, vier jaar later kan opleveren wat ik zou moeten maken of heb gemaakt, is datgene wat we verzonnen hebben vier jaar geleden in ons eigen hoofd heus totaal veranderd. Dan zegt iedereen: dit heb ik toch gevraagd? Dan blijkt dat ik, door het eerste probleem maar ook door de tijd heen, een totaal andere perceptie heb gehad. Die twee dingen hebben in feite te maken met een enorm gat dat ontstaat tussen wat gevraagd wordt en wat opgeleverd wordt.

Dat is volgens mij bij de overheid niet anders dan in het bedrijfsleven. Het luistert bij de overheid echter wel nauwer omdat de overheid bij een heleboel dingen die door ICT ondersteund worden heel precies moet zijn in wat er uiteindelijk uit komt, omdat zij verantwoording moet afleggen over alles wat er gebeurt in de systemen. Stel dat in een bedrijf een factuur verkeerd geprint wordt. Ik heb bij de Belastingdienst gewerkt. U kunt zich wel voorstellen wat er gebeurt als er een verkeerde aanslag de deur uitgaat. Die gaat niet naar één maar naar een paar miljoen mensen. Dan staat het heus echt op de voorpagina van De Telegraaf. Dat soort dingen wil je heel erg voorkomen. Als in een bedrijf iets misgaat met een factuur, wordt die gecrediteerd en het probleem is weg en niemand praat er meer over. De context bepaalt dus heel erg hoe we er met z'n allen tegenaan kijken.

Een ander probleem heeft te maken met de besluitvorming rond de projecten. Die is bij de overheid aanzienlijk complexer dan in het bedrijfsleven. De marktpartijen die daarmee geconfronteerd worden, zijn heel goed in staat om parallel aan de ontwikkeling van projecten of voorafgaande aan de start van projecten die besluitvorming zo te beïnvloeden dat die past bij het aanbod dat ze hebben. Het selecteert zich dus vanzelf.

De heer **Ulenbelt** (SP): U begint met het zender/ontvanger-probleem. Nu heb u zelf leiding gegeven aan een succesvol project: de aanslagen bij de Belastingdienst. Daar was u, neem ik aan, de zender. U leidde dat. U zegt dat het een succes was. Wat was het verschil met een van de andere projecten waar u bij betrokken was en dat geen succes werd?

De heer **Miedema**: In 1998 ben ik begonnen met het aanslagentraject. Dat heeft tot 2003 geduurd. Toen deden we bij de Belastingdienst vrijwel alles onder eigen controle en met eigen mensen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Er waren geen ICT-leveranciers bij betrokken?

De heer **Miedema**: Veel minder dan tegenwoordig. In 2007 was ik betrokken bij het project WIA bij het UWV. Bij de Belastingdienst was het project zo om en nabij de 150 mensen groot. Daar zullen een stuk of 30, 35 externen bij betrokken geweest zijn, maar het merendeel was eigen medewerkers, onder wie gebruikers uit de dienst die tijdelijk uitgeleend werden aan de ICT-organisatie. Bij het UWV werkten aan de kant van het UWV zo'n 80, 90 mensen, ingehuurd door het UWV. Of dit eigen mensen waren of externen, daar kom ik zo op terug. Aan mijn kant, de kant van de leverancier, werkten ook zo ongeveer 80 tot 90 mensen. Bij het UWV heb ik ooit eens gevraagd wie er in dienst was van het UWV. Dat was er één van de 80, 90. Dat is dus dramatisch.

De heer **Van Meenen** (D66): En was dat de baas?

De heer **Miedema**: Nee. Dat waren mensen die uitvoerend werk doen. Overigens, ook in de leiding van projecten loopt voornamelijk extern personeel rond, dat zichzelf een positie verwerft waardoor het daar ook gewoon kan blijven zitten. De overheid is langzamerhand volledig afhankelijk geworden van grote bedrijven die uurtje-factuurtje-achtige structuren vertonen en die zich ingraven in een bedrijf. Als daar slimme mensen werken, worden ze weggekocht. Aan het einde van het traject is de overheid degene die de rekening betaalt. Dat vind ik eigenlijk gewoon ook niet kunnen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U geeft een heel heldere verklaring, in uw ogen, voor het verschil. Ik heb in dit blokje nog één vraag. U was bij uw inleiding een beetje mistig over de vraag of u ontslagen was bij mGBA of dat u ontslag had genomen. Het gaat mij er niet om of het het een of het ander was, maar wat was de achtergrond? Wat was de reden? En waarom is het niet het een of het ander in uw ogen?

De **voorzitter**: Moment. Wij maken de fout. Het gaat om de Gemeentelijke Basisadministratie. Dat m-etje staat voor de modernisering van de GBA.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als het niets met ICT-projecten te maken had, hoeven wij het niet te weten. Als het er wel mee te maken heeft, dat deel dan graag wel.

De heer **Miedema**: Daar heeft het wel mee te maken. Het heeft ook wel te maken met de inleiding van mijnheer Elias. Ik ben op 15 augustus 2011 gevraagd door de toenmalige programmamanager, de heer Moelker, of ik bij mGBA wilde gaan werken als externe in de rol van projectleider migratie. In dat traject heb ik veel gesproken met gemeentes en met leveranciers over de vraag hoe je op een slimme en zo goedkoop mogelijke manier ervoor zou kunnen zorgen dat alle gemeentes kunnen worden aangesloten op de nieuwe Basisregistratie Personen. In dat traject ben ik op enig moment bij een leverancier ontvangen, samen met de heer Moelker. Daar kregen wij te horen dat wij een stelletje prutsers waren die misbruik maakten van het belastinggeld van de meneer die wij te woord stonden, en hij was van plan om de stekker eruit te trekken bij vele gemeentes wanneer het hem economisch uit zou komen. Jan Moelker, de toenmalige programmamanager, zat bij mij in de auto. We zijn teruggereden naar Den Haag. Toen heb ik besloten dat ik het dermate onacceptabel vind voor de publieke zaak dat dit soort bedrijven dit soort posities hebben, waarin ze de overheid en de publieke dienst kunnen chanteren of anderszins.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt daar ook over geschreven. Dat bedrijf, is dat Centric?

De heer **Miedema**: Ik heb in het voorgesprek met mijnheer Elias gezegd dat het mij gaat om de systeemfouten en niet om specifieke namen van bedrijven en mensen. Ik weet eerlijk gezegd ook niet of het heel verstandig is voor mij om dit zo hardop te bevestigen. Er is een aantal vrij grote leveranciers in de context van de GBA-leverantie. Ik denk dat u zelf slim genoeg bent om ...

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar even terug naar uw ontslag. Nam u toen ontslag?

De heer **Miedema**: Daar ben ik bijna aan toe.

De **voorzitter**: Sorry, nog even over dat punt. Laten we het volgende afspreken. Als u namen kunt of wilt noemen van bedrijven, moet u dat vooral doen. Als u dat niet wilt, hebben we daar vrede mee. Wij zijn op zoek naar de structuur en wij willen u niet in extra moeilijkheden of wat dan ook brengen. Dat we daar helder over zijn.

De heer **Miedema**: Prima.

De **voorzitter**: Gaat u verder.

De heer **Miedema**: Toen heb ik dus besloten om zelf een bedrijf op te richten dat de overheid minder afhankelijk maakt van dit soort bedrijven, gewoon als structuurinterventie. Ik snap best dat je als individu niet moet denken dat je zomaar de hele samenleving verbetert – ik ben in die zin wel vaak gekke Henkie of Don Quichot genoemd – maar ik denk wel degelijk dat je een verschil kunt maken. Ik heb toen met de toenmalige programmamanager afgesproken dat ik naast mijn werkzaamheden als projectmanager migratie een bedrijf zou oprichten. In januari 2012 kwam er een nieuwe programmamanager. Die kreeg via via te horen dat ik naast mijn werkzaamheden als projectmanager migratie een bedrijf had. Op 28 februari kreeg ik te horen dat ik 1 maart niet meer terug hoefde te komen. Technisch gezien was het geen ontslag, want ik had een contract waarmee ik iedere minuut ontheven kon worden uit mijn functie. Maar ik vond het wel heel vervelend. Ik dacht een groot verschil te kunnen maken in dat project. Er waren meer bedrijven die diensten leverden aan andere projecten dan alleen aan dat ene project. Ik ben dus niet ontslagen, want dat kon niet. Als u naar mijn cv kijkt, ziet u dat ik wel vaak ontslagen ben. Dat heeft ook wel iets te maken met het feit dat het niet heel erg wordt gewaardeerd – noch door de klant, zijnde de overheid, noch door de leveranciers – dat je probeert de vinger op de zere plek te leggen. Dat kon u bij de vorige gehoorde, mevrouw Wildvank, ook merken, denk ik.

De **voorzitter**: Daarom waarderen we het ook zo dat u hier bent en houden we ook een beetje rekening met specifieke omstandigheden. Niettemin zijn wij als commissie op zoek naar structuren, rode draden, onderliggende lijnen. In dat verband wil ik graag nog even doorgaan op de Gemeentelijke Basisadministratie, de mGBA. In uw brief van 26 mei 2013 schreef u het volgende. Ik citeer letterlijk, omdat het zo interessant is. «Tevens wordt er met betrekking tot stuurgroepbijeenkomsten en in rapportages zorgvuldig aan gewerkt, precies dat op papier te krijgen dat rekening houdt met de verschillende leden in de stuurgroep. Besluitvorming wordt zeer zorgvuldig bilateraal voorbereid, net als brieven en

bijeenkomsten van de Minister met de Kamer. Maanden vooraf wordt al nagedacht over mogelijke vragen en gewenste antwoorden. Ik krijg de indruk dat het ongewenst is dat er helder inzicht aan de omgeving wordt geboden. Het was in januari 2012 al bekend dat de planning onhaalbaar was, maar het was niet de bedoeling dat de stuurgroep en de top hierachter kwam.» Als dat waar is, en we gaan er even van uit dat u het niet verzint, hebben we een ernstig probleem bij de hand dat zich wellicht niet tot dit ene specifieke project beperkt. Kunt u daar iets meer over vertellen?

De heer **Miedema**: Ik herhaal nog een keer dat ik niet een gefrustreerde werknemer of gefrustreerde ondernemer ben. Voordat ik inga op uw antwoord, vind ik het van groot belang om mijn positie uit te leggen. Ik ben vader van kinderen. Ik wil dat de overheid zich zo gedraagt dat de democratie in stand gehouden wordt. Dat kan alleen maar als de overheid zich transparant en eerlijk gedraagt. «Eerlijk» is natuurlijk een ingewikkeld begrip, want iedereen heeft een oordeel over en een beeld van de werkelijkheid die hij voor zich ziet. De context van dit specifieke project wijkt niet heel erg af van vrijwel alle andere projecten waarbij ik een rol heb gespeeld, met deze bijzonderheid dat ik bij mGBA nadrukkelijk betrokken was bij het formuleren van vragen en antwoorden voor de Minister voor het algemeen overleg dat de Kamer af en toe heeft met de Minister. Het is dan inderdaad de praktijk dat projectmanagers afgeleid worden van hun werk doordat ze gezamenlijk vragen moeten verzinnen en daar antwoorden op moeten formuleren, zodat de Minister vragen van Kamerleden als het ware voor is. Ik begrijp wel een beetje waarom dat gebeurt. Het is namelijk zo dat zowel bij ministeries – niet alleen Binnenlandse Zaken maar vrij algemeen – als bij gemeentes, in de raden en de colleges van burgemeester en wethouders, en bij provinciale staten mensen onvoldoende kennis hebben van de relatie tussen de inrichting van de samenleving en de stand van de technologie.

De heer **Ulenbelt** (SP): Even terug naar de Minister. Begrijp ik goed dat u zegt dat ook door mensen in die projecten aan de Minister dingen werden verteld die niet klopten of die er net naast zaten, dat dingen mooier werden voorgesteld dan ze waren? Eerder zei u: de hiërarchie heeft er belang bij dat het niet naar boven komt.

De heer **Miedema**: Ja. Als het heb over mensen in projecten, heb ik het ook over mijzelf. Ik ben verantwoordelijk voor wat er in mijn project gebeurt. Ik werd lastiggevallen. Ik moest vragen verzinnen en daar het antwoord bij geven. Dat gaat vervolgens door de hele hiërarchie naar boven. Ik ben een keer bij zo'n algemeen overleg geweest. Daar wordt een vraag gesteld door een Kamerlid, die van tijd tot tijd wordt ingefluisterd door iemand die op de publieke tribune zit met een apparaatje. De vragensteller weet eigenlijk niet precies welke vraag hij stelt. De Minister weet eigenlijk niet precies welk antwoord hij moet geven. Die krijgt dan een briefje van de ambtelijke staf en leest vervolgens het antwoord voor. Hij weet eigenlijk niet precies wat hij zegt. De ontvanger van het antwoord krijgt als hij geluk heeft van de publieke tribune een vervolgvraag ingefluisterd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dit maken wij iedere dag mee. Maar zei de Minister dan verkeerde dingen over de onderwerpen waar u bij zat?

De heer **Miedema**: Ik heb in januari 2012 tegen de programmamanager van mGBA alsmede op het Ministerie van Binnenlandse Zaken gezegd: de planning die jullie nu met elkaar afspreken, is onhaalbaar. Dat heb ik daarna nooit iemand horen herhalen, tot in medio 2013 duidelijk werd dat het echt totaal uit de hand aan het lopen was. Toen moest ik wel een beetje lachen om het feit dat toen plotseling allerlei mensen begonnen na te denken over de vraag: wat is hier aan de hand? Ik weet natuurlijk niet precies wat er gebeurt in de hiërarchie vanaf het moment dat ik meld dat het onhaalbaar is tot aan het moment dat de Minister de Kamer informeert dat het allemaal prima gaat. Die conclusie mag u zelf trekken. Wie daarvoor verantwoordelijk is, kan ik niet inschatten. Ik kan wel inschatten dat de melding van Binnenlandse Zaken over ICT-projecten vrijwel altijd op groen staat, terwijl ik altijd het gevoel heb dat het ongelofelijke bakken met geld kost.

De **voorzitter**: Even voor een goed begrip. U schetst dus een situatie waarin u, betrokken bij die projecten, op papier zet «het is een lelijke eend met een scheve neus» en dat uiteindelijk bij de Minister een conceptantwoord ligt dat luidt «het is een prachtige zwaan en hij kan mooi zwemmen»?

De heer **Miedema**: Dat is wat ik constateer en wat ik zeg. Dat is overigens niet alleen bij mGBA zo. Dat ging bij de WIA bij het UWV en bij TAX-i bij het Waterschapshuis net zo. Bij GovUnited, nou, daar lag het iets ingewikkelder. Maar dat is de praktijk. We willen kennelijk niet weten dat het niet goed gaat.

De **voorzitter**: Over dat woordje «kennelijk» val ik. Wat is uw verklaring voor het feit dat die informatie wordt opgeleukt naarmate die hoger het departement ingaat? Wat is uw verklaring daarvoor?

De heer **Miedema**: Feitelijk dezelfde als die ik eerder gegeven heb toen ik zei dat er niemand is die verantwoordelijkheid durft te nemen voor het feit dat het niet goed gaat.

De **voorzitter**: Daarom modderen we ook langer door dan nodig?

De heer **Miedema**: We modderen veel te lang door. In de brief van 26 mei 2013 heb ik het volgende geschreven. Eigenlijk is het heel simpel. Niet alleen overheden, maar iedereen die te maken heeft met softwareontwikkeling zou zich moeten afvragen: zie ik werkende software? Na twee of drie weken zou er werkende software moeten zijn. Dan vraag je weer een paar weken later: is er nu méér werkende software? Zolang je die vraag niet stelt maar je tevreden stelt met papieren rapportages waarin mensen vertellen dat ze geweldig goed werk doen, en in al die tijd heel veel uren verspillen, kom je er niet achter of het goed gaat. Jaren later zien we dan plotseling wel werkende software en dan zijn we heel erg verbaasd, naar aanleiding van mijn eerste twee genoemde systeemfouten, dat het systeem niet doet wat wij heel graag willen, dat de omgeving waarin het systeem landt totaal anders is dan toen het systeem gespecificeerd werd, en dat er in dat proces inmiddels zo veel fouten zijn gemaakt dat er niemand meer is aan te wijzen. Dan gaat het vervolgens een proces in van «juridicalisering», het gaat bakken met geld kosten en aan het einde van het traject heeft niemand het gedaan. Niemand!

De heer **Van Meenen** (D66): Op dat moment waarop u constateert dat de planning onhaalbaar is, bent u dan de enige in dat hele bouwwerk die dat vindt? Of is er een vrij brede opvatting dat het inderdaad onhaalbaar is maar dat dit op dat moment niet het gewenste antwoord is? Die opvatting verdwijnt dan ergens in die tocht naar het uiteindelijke antwoord dat hier gegeven wordt. Hoe was dat? U zei dat, en wat gebeurde er dan?

De heer **Miedema**: Er zijn altijd verschillen van inzicht over hoe de werkelijkheid eruitziet. Als ik zeg dat het onhaalbaar is, zeg ik dat over dat deel waar ik als projectmanager verantwoordelijk voor ben. In het kader van mGBA was ik verantwoordelijk voor een deelproject. In alle andere trajecten was ik totaalverantwoordelijk. In de totaalverantwoordelijkheid kan ik heel goed inschatten hoe het zit met het hele project, alle deelprojecten bij elkaar. In het geval van mGBA was ik verantwoordelijk voor de migratie. Daar had ik een opvatting over de haalbaarheid die te maken had met de capaciteit en het vermogen van gemeentelijke overheden om deze verandering te absorberen.

De **voorzitter**: Het is bijna Koningsnacht hier in Den Haag, maar we hebben vast nog een paar mensen die meekijken. Wat is migratie precies?

De heer **Miedema**: De overgang van situatie a naar situatie b. We hebben een systeem dat nu «pietje puk» heet en morgen heet het iets anders.

De **voorzitter**: En daartussen zit de migratie.

De heer **Miedema**: Ja.

De **voorzitter**: Dat woord kent niet iedereen. Vandaar dat ik dat vroeg.

De heer **Miedema**: Het gaat niet over vreemdelingenproblematiek, nee.

De heer **Van Meenen** (D66): Als de planning van de migratie niet haalbaar is, kan het hele project niet op tijd gerealiseerd worden?

De heer **Miedema**: Dat is een heel goede vraag. Een heel interessante vraag ook. Dan krijg je een andere systeemfout. Die betreft de vraag hoe de omgeving is georganiseerd. Als aan het einde van het traject het Ministerie van Binnenlandse Zaken een werkende BRP oplevert ...

De **voorzitter**: Daar gaat ie weer.

De heer **Miedema**: BRP staat voor Basisregistratie Personen. Mijn excuses, mijnheer Elias. Dan zou je kunnen zeggen dat het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft opgeleverd wat het beloofd heeft. Dan moeten er vervolgens nog 403 gemeentes aangesloten worden op de Basisregistratie Personen. Als dat misgaat, hebben de gemeentelijke overheden het gedaan. Voor mij als burger is dan de vraag: wie heeft het hier nou verprutst? Dat is dé overheid. Er zit een principiële systeemfout in het verschijnsel Thorbecke anno 2014. Het Rijk noch de Vereniging van Nederlandse Gemeenten als bestuurdersorganisatie of ledenvereniging heeft de mogelijkheid om tegen gemeentes te zeggen: u zult dit. Dus verzint men in 2009 een bestuursakkoord en dan zegt men: de centrale overheid ontwikkelt een centrale database en de gemeentes zijn verantwoordelijk voor de aansluiting op de BRP. Iedereen blij; bestuurders allemaal heel erg enthousiast over het feit dat we weer een akkoord hebben. Dan ontstaat de volgende situatie. In de gemeentes is er al vanaf,

zeg maar, 1992 langzamerhand een soort oligopolie ontstaan van een beperkt aantal leveranciers dat bepaalt wat er gebeurt in de gemeentelijke ICT. Die leveranciers bepalen ook vanaf 1999 tot en met 2013 wat het tempo is van die transitie van de modernisering GBA. Daarom duurt die ook vijftien jaar. Dat is niet alleen te wijten aan de overheid. Er zijn leveranciers die er belang bij hebben dat het zo lang mogelijk duurt. 17 miljoen Nederlanders betalen jaarlijks een bijdrage voor software die één keer gemaakt is – die in 2013–2014 ook totaal verouderd is, maar we betalen er nog steeds precies hetzelfde voor – aan een paar bedrijven die op zich de controle hebben over de situatie binnen een gemeente.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar is dit nu het gevolg van wat u eerder in het blad van de Nederlandse Vereniging van Burgerzaken noemt rare aanbestedingsregels van de overheid waardoor uitsluitingen van bepaalde leveranciers plaatsvinden?

De heer **Miedema**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat is dan raar aan die aanbestedingsregels?

De heer **Miedema**: Ik geloof dat het per 1 januari van dit jaar veranderd is. In 2013, toen ik begon, was het nog zo dat je, als je als bedrijf mee wilde doen aan een aanbesteding door gemeentes, moest aantonen dat je in minimaal twee of drie andere gemeentes jouw software reeds werkend had. Dit betekent per definitie dat innovatie onmogelijk is. Je moet namelijk eerst bij twee gemeentes binnen zijn voordat je bij een andere gemeente binnenkomt. Als iedereen die vraag stelt op die manier, noem ik dat raar. Feitelijk gezien betekent dit dat je je eerst een soort positie moet verwerven en dat innovatie niet van belang is. Overigens kunt u dat zichzelf ook aanrekenen. Bij mijn weten is er al vanaf 1993–1994 een dominante opvatting dat innovatie voor het bedrijfsleven is. De overheid laat dat door het bedrijfsleven doen. Toen ik 1989 als externe betrokken raakte bij de Belastingdienst, was ik trots op het feit dat ik voor de Belastingdienst mocht werken, want daar werkten mensen met enorm veel kennis. Die waren ook allemaal hartstikke gedreven. Ik zeg niet dat dit nu niet meer zo is, maar ik zeg wel dat we nu als overheid feitelijk constant achter de feiten aan lopen. De kennis is er niet meer. Die hebben we aan de markt overgedragen. Die markt vraagt in ruil voor het teruggeven van die kennis een enorm bedrag per uur en dat blijven we maar betalen. Dat is heel erg inefficiënt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Is dat dan ook de reden dat aanvankelijk vaste bedragen die zijn afgesproken, worden omgezet naar «declareer maar per uur», en dat wordt ook gedaan?

De heer **Miedema**: Ja. Daar waar er binnen de overheid slimme mensen zijn die heel goed hun werk doen en opvallen, wordt ze gevraagd: wil je niet bij ons komen werken? Dan komen ze vervolgens via de voordeur weer binnen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zag u die rekeningen ook wel eens? Hebt u daar wel eens iets van gezegd, dat het helemaal niet nodig was, dat het niet hoefde?

De heer **Miedema**: Mijnheer Ulenbelt, twee jaar geleden heb ik een keer een gesprek gehad met de heer Tromp. Die zei tegen mij: maar jij zat hier toch bij? Ik kan u verzekeren dat ik mij regelmatig afgevraagd heb: kan ik



dit nog verantwoord? Ik heb veel rekeningen gezien, en zelf rekeningen uitgeschreven, waarbij het belang van de leverancier zwaarder woog dan het belang van de publieke dienst.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hebt u intern dit soort opvattingen, adviezen, ook schriftelijk gegeven? Zijn er bewijzen van dat u wees op dingen die niet goed waren, die niet konden? Kunnen we die terugvinden? Of ging het allemaal mondeling?

De heer **Miedema**: Het maakt mij als gekke Henkie wel een beetje kwetsbaar. Er zijn natuurlijk schriftelijk bewijzen. Ik heb er altijd de gewoonte van gemaakt dat, als ik ergens wegga, ik mijn dossier overdraag aan degene bij wie ik wegga. Dat heb ik bij de mGBA gedaan. Dat heb ik bij de firma Logica gedaan. Het is namelijk zo dat ik gehouden ben aan een vorm van geheimhouding. Die staat in je arbeidsovereenkomst. Dus die papieren heb ik niet. Ik heb wel aan het einde van het UWV-traject in maart 2008 een stapel rapportages aan de Inspectie Werk en Inkomen gegeven waarin vrij klip-en-klaar geformuleerd was dat ik maanden achter elkaar gewaarschuwd heb voor het feit dat er in maart 2008 iets zou worden opgeleverd wat niet zou gaan werken. Dat werd stelselmatig genegeerd. Vervolgens werd ik gevraagd of ik de rapportage zodanig wilde aanpassen dat niet elke week gerapporteerd werd dat het niet zou gaan werken, want dat wist men na verloop van maanden wel. Ik heb toen gezegd dat ik vind dat ik moet kunnen zeggen wat ik vind en wat ik constateer. Ik vertel dit nu, omdat ik van tevoren erover nagedacht heb. U bent in staat om deze rapporten op te vragen bij de Inspectie Werk en Inkomen. Volgens mij hebt u niet de mogelijkheid om dergelijke rapportages op te vragen bij de private leveranciers waar ik voor gewerkt heb.

De **voorzitter**: Daar kunnen we wellicht een poging toe doen, maar daar zal ik u verder niet mee vermoeien. Gaat u verder.

De heer **Miedema**: Ik heb vervolgens tegen de toenmalige leidinggevende van het UWV gezegd: ik moet opschrijven dat dit niet deugt, anders ben ik zometeen aan het einde bij oplevering ... Dat is ook een systeemfout: acceptatie van ICT is een heel ingewikkeld begrip. Eigenlijk moet je je als projectmanager juridisch heel goed indekken tegen het feit dat je aan het einde in een situatie terecht komt waarin je niet levert wat gevraagd is. Ik had er dus heel veel behoefte aan om duidelijk te maken: dit gaat niet werken. Na verloop van tijd werd, zoals gezegd, gevraagd of ik de rapportage enigszins wilde aanpassen. Wat ik toen gezegd heb is: dat doe ik niet, maar we kunnen wel afspreken dat ik u een rapportage met mijn opvattingen geef. U geeft maar aan wat u wilt dat er eruit gehaald wordt. U stuurt mij dat met track changes terug. Ik accepteer de wijzigingen en ik stuur u de aangepaste rapportages.

De **voorzitter**: Wie was die «u»? Ik bedoel niet in persoon, maar was dat bij het project mGBA of was dat uw eigen werkgever?

De heer **Miedema**: Dat was een medewerker van het UWV.

De **voorzitter**: Oké, medewerker UWV. En u zei: schrijf jij maar wat ik moet veranderen en dan aan jou moet sturen, totdat je tevreden bent?

De heer **Miedema**: Ja

De **voorzitter**: Gaat u verder.

De heer **Miedema**: Vervolgens stuurde ik de gemodificeerde rapportages op naar de opdrachtgever. Dat ging maanden achter elkaar door, totdat we in maart 2008 aangekomen waren en bleek dat het systeem niet werkte. Iedereen boos: het doet het niet. Ik zei: Ja sorry, maar ik heb een maand of vijf lang geprobeerd om dat duidelijk te maken en niemand heeft het kennelijk gesnapt. In maart 2012 heb ik in een restaurant aan de A12 de rapportages, zowel de door mij initieel opgestuurde rapportages als de door het UWV geschoonde rapportages als de daarna door mij aangepaste rapportages, overhandigd aan de Inspectie Werk en Inkomen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat heeft zij ermee gedaan? Weet u dat?

De heer **Miedema**: Ik heb er nooit meer wat van gehoord. U?

De **voorzitter**: Nóg niet.

De heer **Miedema**: Nee. Ik verbaas mij daar ook zeer over. Ik vind het ook niet kunnen. Maar goed. Daardoor ben ik ook zo teleurgesteld geraakt over alle onderzoeken van uw Kamer alsmede van de Algemene Rekenkamer. Dit soort praktijken lijkt in Nederland onmogelijk. Maar het is niet zo. Het ondergraaft onze democratie. Er wordt heel veel geld uitgegeven aan dingen waarvan iedereen weet dat ze niet goed gaan, maar niemand wil het weten.

De **voorzitter**: Ons probleem is natuurlijk dat er niet veel mensen zijn die dingen zoals u ze vertelt, in de openbaarheid vertellen. Wat ik u wel kan vragen, is het volgende. Had u het hier met een glas bier in de kroeg of wat dan ook met anderen over? Hoe is dan de reactie van de mensen om u heen? Zegt men: dat is het systeem nou eenmaal, er wordt goed betaald, dus zeur niet? Hoe was de reactie? Zoals wat ik nu zei of zit ik er dan helemaal naast?

De heer **Miedema**: De algemene reactie is dat het de schuld is van de overheid. Ik denk zelf dat dit niet helemaal waar is. Natuurlijk, de overheid maakt heel veel fouten. Kijk, de mGBA is een uitstekend idee. Het is van essentieel belang dat wij het stelsel van basisregistraties realiseren op de manier waarop Binnenlandse Zaken die heeft gespecificeerd. Maar als diezelfde overheid bij de uitvoering daarvan heeft bedacht dat de markt die efficiënter, goedkoper en beter kan realiseren, in de context van het bereiken van schaal-, inkoop- en innovatievoordelen, en vervolgens niet afdwingt dat dit dan ook daadwerkelijk gebeurt ...

De **voorzitter**: En uiteindelijk veel duurder uit is.

De heer **Miedema**: ... dan gaat vervolgens de ondernemer aan de haal met de schaal-, inkoop- en innovatievoordelen en organiseert hij het in juridische termen zo dat aan het einde van de rit de overheid gewoon de rekening moet betalen. Terwijl evident is dat wat de leveranciers opleveren, niet werkt. Waarom zou je daar nou in godsnaam zo veel geld voor moeten betalen?

De heer **Ulenbelt** (SP): U wijst op falen van de overheid. Dat heeft niet alleen te maken met kennis van ICT, neem ik aan. Wat moet de overheid doen om wat u beschrijft als nadelen, te voorkomen? Heeft dat met kennis te maken? Heeft dat met aanbesteding te maken? Wat is voor u het belangrijkste punt?

De heer **Miedema**: Ik heb u een aantal van de door mij gesignaleerde systeemfouten genoemd. Er zijn er meer. We zullen niet onbeperkt kunnen doorpraten; u zult ongetwijfeld ook een keer naar huis willen. Ik kan het heel lang volhouden.

De **voorzitter**: Vergist u zich niet in dit gezelschap!

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij hebben tot twaalf uur.

De heer **Miedema**: Oké, dat lijkt me een goed plan! Ten eerste zou ik, en dat heb ik volgens mij ook in een aantal van de door mij aangeleverde rapportages, brieven en documenten en in de gesprekken die ik voorafgaande aan deze openbare hoorzitting heb gevoerd, aangegeven, de wijze waarop het hele proces georganiseerd wordt, aanzienlijk aanpassen. Dat is wat mij betreft niet alleen van belang voor overheden, gemeentelijk of rijks; het geldt voor alle projecten.

De **voorzitter**: We zijn natuurlijk wel degelijk in tijd beperkt, voor alle duidelijkheid. Welke vier, vijf boerenverstandregels zou u concreet toepassen?

De heer **Miedema**: Ik zou bijvoorbeeld beginnen met: u geeft mij specificaties en ik zeg tegen u ...

De **voorzitter**: «Mij» is de leverancier. Overheid naar leverancier.

De heer **Miedema**: Ja, sorry. Ik zag u even in de rol van opdrachtgever. U geeft mij dus de opdracht om een systeem te ontwikkelen. Ik zeg tegen u: geeft u mij de specificaties en over een week lever ik u een eerste versie van het systeem dat ik voor u ga maken. Dat zal nog niet heel groot zijn, maar in principe krijgt u, een week later, van mij software. Als u niet tevreden bent, hebben we het kennelijk niet helemaal goed gedaan. Laten we elkaar nog een week de tijd gunnen om te wennen aan elkaar. Na twee weken zeggen we gewoon: we stoppen. U hoeft mij niet te betalen. Ik heb gefaald. Laten we eerlijk zijn, u betaalt mij een behoorlijke vergoeding voor software die ik lever. Lever ik geen software, dan betaalt u mij niet. Punt. U hoeft mij dan ook niet de uren te betalen die ik erin gestoken heb à € 80, € 85 per uur, voor heel vaak gewoon op een stoel zitten.

De **voorzitter**: We gaan nu richting het telefoonnummer en die website. Maar gaat u verder.

De heer **Miedema**: Nee, nee, nee. Dat is precies de structuurfout die ik probeer duidelijk te maken. Overheden hebben belang bij innovatie. Bedrijven hebben dat niet. Ik word per uur betaald. Hoe meer uren ik maak, des te groter mijn rendement. Die zogenaamde ondernemers – ze vinden zichzelf heel grote mannetjes – hebben een simpel bedrijfsmodel. Dat heeft twee assen, uren en prijs, en die lijn gaat van linksonder naar rechtsboven. Hoe meer uren ik maak, des te meer ik verdien.

De **voorzitter**: Daar moet de overheid dus doorheen prikken. Wat nog meer?

De heer **Miedema**: Zoeken naar werkende software en eisen dat software die aan de overheid wordt opgeleverd, voldoet aan open standaarden waar de overheid de controle over heeft. Software in eigendom geven aan de overheid zonder ook maar een greintje controle door de leverancier. De

overheid is verantwoordelijk voor de continuïteit. Dat zal iedere in de overheidssector werkende ambtenaar u kunnen bevestigen. Continuïteit is het allerbelangrijkste. Softwareleveranciers lopen weg als de software niet werkt, terwijl de overheid verantwoordelijk is voor continuïteit. Als een leverancier zijn contract beëindigt omdat het hem te duur wordt om software aan te passen, zit de overheid met de gebakken peren. Ik zou contractueel vastleggen dat dit niet kan en dat diezelfde leverancier voorzieningen moet treffen om ervoor te zorgen dat de continuïteit gegarandeerd wordt. De overheid zal zich veel meer kennis moeten verwerven over wat er aan alternatieven is voor wat er geleverd wordt door zeven grote partijen in Nederland.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U had het zonet over open standaarden en dat de overheid daar meer mee zou moeten werken. Zou het ook betekenen dat als er nieuwe software voor de overheid is opgeleverd, zij naar buiten toe openbaar zou moeten maken hoe die software eruitziet? Gaat het zo ver wat u zegt?

De heer **Miedema**: Ja. Ik ken de discussie naar aanleiding van het algemeen overleg waarin Minister Plasterk toegezegd heeft om code openbaar te maken. Ik zie geen enkele reden daartegen, behalve redenen omwille van de beveiliging. Die delen moet je dan kennelijk niet openbaar maken, alhoewel ik het effect daarvan ook nog niet zo heel groot inschat. Transparantie is ontzettend belangrijk. Maak het maar openbaar. Laat iedereen maar controleren wat er gebeurd is. Laat iedereen maar zien of wat er gemaakt is, goed is. Als het goed is, zou ik als leverancier of als overheid trots zijn op het feit dat ik goede dingen gemaakt heb. Als de heer Veldwijk in staat is om tegen mij te zeggen dat wat ik gemaakt heb, niet deugt, dan luister ik daarnaar en ga ik zoeken naar mogelijkheden om het te verbeteren. Maar als die paar experts die er in Nederland zijn op bepaalde gebieden tegen mij zeggen dat ik het niet goed heb gedaan, moet ik blij zijn en dat accepteren als een cadeautje. Dan moet ik niet net doen alsof die meneer gek is. Dát heb ik ook bij de mGBA gezien. Mijnheer Veldwijk werd voor gekke Henkie uitgemaakt.

De **voorzitter**: Die krijgen we nog op de stoel waarop u nu ook zit.

De heer **Miedema**: Oké.

De **voorzitter**: Ik stel het volgende voor, ook in verband met de tijd. U hebt ons een hoop dingen verteld. Erg interessant. Bestook ons gerust nog met suggesties voor onze aanbevelingen. Als u nog één punt wilt maken, moet u dat nu doen. Daarna sluiten we het gesprek.

De heer **Miedema**: Sorry hoor, ik moet even zoeken. Ik had het allemaal heel goed voorbereid.

De **voorzitter**: U hebt ons een heel eind op weg geholpen. We kunnen inderdaad nog wel drie uur met u zitten praten. Alleen dat gaan we niet doen. We zijn zeer geïnteresseerd als u nog suggesties hebt voor onze aanbevelingen. Schriftelijk, bedoel ik dus, in een later stadium. Maar als er nog een punt is dat u heel dringend naar voren wilt brengen, bied ik u daar graag de gelegenheid voor.

De heer **Miedema**: De wijze waarop we in Nederland ICT hebben georganiseerd heeft twee vrij dominante eigenschappen. Besluitvorming – dat is overigens niet typisch voor ICT – vindt over het algemeen plaats

op basis van wat de adviseurs de besluitvormers influisteren c.q. voorleggen. Ik heb in mijn laatste blog in iBestuur gezegd dat ik vind dat bestuurders en mensen aan de ambtelijke top zich meer moeten verdiepen in de mogelijkheden die ICT biedt als het gaat om de vraag of wij onze samenleving efficiënter kunnen inrichten en of wij ervoor kunnen zorgen dat de overheid goedkoper haar dienstverlening aan burgers aanbiedt. Aan de kant van de overheid zijn er te veel partijen die er belang bij hebben dat de situatie blijft zoals die is. Dat geldt ook voor leveranciers. Geen misverstand.

Mijn oplossing – ik zal niet precies uitleggen hoe die in elkaar zit – is: gebruik de cloud als een ontkoppelpunt om een belangrijke stap voorwaarts te maken in de wijze waarop Nederland gebruikmaakt van ICT. Ook uw Kamer heeft onvoldoende inzicht in de mogelijkheden van cloud en laat zich bang maken door vraagstukken als privacy en beveiliging, terwijl, als je het beschouwt in de context van gemeentelijke overheden, 403 poortjes toch echt ingewikkelder te bewaken zijn dan eentje. Als je een goede, beveiligde oplossing weet te verzinnen die je in de cloud stopt, zal de overheid daar enorm veel voordelen mee kunnen behalen. Nu zie je iets interessants in de markt gebeuren. Leveranciers snappen dat ook. Je ziet steeds meer leveranciers die beginnen met oplossingen in de cloud. Ik zag in de Automatiseringsgids van vorige week een erkend emeritus hoogleraar beweren dat we in Nederland toe zouden moeten gaan naar een situatie waarin je – ik kan het citeren uit de krant – Pink-georiënteerde gemeentes en Centric-georiënteerde gemeentes in de cloud krijgt. Ik weet niet precies hoe ik u moet uitleggen wat ik daarvan vind, samen te vatten met: aan me nooit niet. Dat gaat niet gebeuren!

**De voorzitter:** Dat is ongeveer wel de richting die ik had verwacht. En uw tweede tip?

De heer **Miedema:** Mijn tweede tip is: in aanbestedingstrajecten geen dikke rapporten, geen dikke specificaties maar, simpel, een pilot waarin u een week de tijd krijgt om te laten zien wat u kunt. Een pilot, te betalen door de leverancier zelf. Als die niet oplevert, niet betalen. Een pilot om te laten zien wat je kunt. En vervolgens gezamenlijk hand in hand specificaties ontwikkelen, laten zien dat het werkt en heel snel accepteren. Niet maanden later maar gewoon dezelfde week als er opgeleverd wordt, accepteren. Want hij doet het of hij doet het niet. Maak het niet ingewikkelder. Gewoon simpel. Dit heb ik gevraagd. Krijg ik dat? Ja. Dan zijn er mensen die beginnen te emmeren over het kleurtje of een scherm, maar de belastingbetaler moet daar uiteindelijk voor opdraaien. Dat kan niet. Een ambtenaar of iemand in dienst van de publieke sector zou zich elke dag de vraag moeten stellen: is dit in dienst van de samenleving? Als ambtenaren dat doen, kan de overheid dat ook aan leveranciers vragen die aan haar leveren. Is dit in het belang van de samenleving? Dat moet er gebeuren.

**De voorzitter:** Volgens mij is dat een prachtig eind van ons gesprek en een goede opwekking voor ons als commissie.

De heer **Miedema:** Dank u wel.

**De voorzitter:** Ik dank u zeer voor dit gesprek.

Sluiting 18.08 uur.



## **Verslag van een openbare hoorzitting met mevrouw Sneller op 12 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 5 juni 2014.

Gehoord wordt:

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

Aanvang 9.46 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

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

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

Mevrouw **Sneller**: Ja, wat is dat? Ik ben benieuwd waar u die omschrijving vandaan hebt, want zelf zou ik die omschrijving nooit gebruiken. Ik heb econometrie, toegepaste wiskunde, gestudeerd. Daarbij reken je dingen uit. Ik heb bijvoorbeeld uitgerekend hoe je benzineauto's die op een snelweg benzinestations moeten bevoorraden, zo makkelijk mogelijk laat rijden. Zo'n berekeningsmethode is een algoritme. Dat was inderdaad mijn eerste baan.

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

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

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

Mevrouw **Sneller**: Ik kijk ernaar – en daarin ben ik ook heel geïnteresseerd – wat de inzet van IT betekent voor met name de bedrijfsvoering. Dus: als je IT gebruikt, levert dat dan iets op? Dat is die IT value. Dat kan financieel

zijn, maar het kan ook iets anders zijn, bijvoorbeeld levensgeluk van demente bejaarden bij gebruik van kunstmatige intelligentie.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

Mevrouw **Sneller**: Ik denk dat daar wel verschil in zit. Bij de overheid is er een aantal complicerende factoren. Van buitenaf spreken we van dé overheid, maar dé overheid bestaat niet. Je hebt altijd de rijksoverheid en de lokale overheden. Die zijn min of meer gelijkgeschakeld. Het is dus niet zo dat één de baas is of de leiding heeft. De diverse overheden zijn gelijkgeschakeld, en dat maakt het besturen van IT-projecten wel ingewikkelder. Dat is een belangrijk verschil. Een ander belangrijk verschil – daarmee ga ik naar mijn onderzoeksgebied – is gelegen in de waarde van IT. In het bedrijfsleven wordt die over het algemeen in geld uitgedrukt. Dat is relatief makkelijk. Bij de overheid wordt waarde niet altijd in geld uitgedrukt. Die waarde kan ook gezondheid, levensgeluk of onderwijs zijn. Dat is niet zo makkelijk in geld te meten. Het bepalen van meetbare doelstellingen is bij de overheid dus ook een stuk moeilijker. Dit zijn een aantal verschillen die het uitvoeren van ICT-projecten bij de overheid of het bereiken van doelstellingen met behulp van ICT bij de overheid wel wat complexer maken.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mevrouw **Sneller**: Betrokkenheid is één, maar iets anders, wat zeker ook bij de overheid speelt en wat ook uit een aantal rapporten naar voren komt, is het optimisme. Je ziet allerlei mogelijkheden van IT. Ik vind het ook een heel inspirerend vak: er kan van alles. Het is echter wel goed om je even te realiseren dat er weliswaar heel veel kan, maar dat het niet vanzelf gaat, dat het niet morgen al klaar is, dat er van tevoren even moet worden nagedacht, dat het geld kost en dat mensen er tijd in moeten stoppen. Gebrek aan draagvlak kan één probleem zijn, maar een ander probleem is een heel groot optimisme over wat de techniek allemaal kan en hoe snel dat allemaal wel niet kan. Dat vind ik wel een risico.

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

Mevrouw **Sneller**: Heel goed.

De **voorzitter**: ... of «baas» of wat ook.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mevrouw **Sneller**: Ja, lijnmanagementbevoegdheid.

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

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

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

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

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

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

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

Mevrouw **Sneller**: Ik ben daar niet bekend mee. Ik neem aan dat u doelt op de Engelse overheid, want in het Engelse bedrijfsleven ken ik er vele. Ik ben er niet bekend mee, dus ik kan over de achtergrond daarvan geen commentaar geven. Ik weet wel dat men in Engeland over het algemeen heel gestructureerd bezig is met de wijze waarop de organisatie van IT-projecten moet worden neergezet en dat er hard wordt gewerkt aan het verbeteren van de definities van eigenaarschap en rollen in het projectmanagement.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In een ander geval geeft de Minister aan, de regie naar zich toe te hebben getrokken. Formeel ligt die volgens de Minister bij de lagere overheden en bij een bv waarin de overheid aandeelhouder is. De Minister vindt echter dat ze een soort totale verantwoordelijkheid voor het systeem draagt. Ze heeft de regie naar zich toegetrokken, maar geeft direct wel aan dat het regie over een onafhankelijk bedrijf is. Hoe wil je er de verantwoordelijkheid voor nemen als het een onafhankelijk bedrijf is? Dat lijkt me heel moeizaam.

In nog een ander geval wordt de regie over een ICT-project tegelijkertijd gevoerd door de Minister zelf en door een door de Minister benoemde implementatieorganisatie, die faciliterend is maar ook een opdrachtgeversrol heeft. Ik kan dat niet rijmen met hoe je het regelt in een project. Een laatste voorbeeld komt uit een rapport van de Rekenkamer. In dat rapport constateert de Rekenkamer een onduidelijkheid over de term «professionele regie», met name in uitbestedingsrelaties, waarbij een partij diensten levert en de overheid een regierol definieert. Over die rol bestaat onduidelijkheid.

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

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

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

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

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

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

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

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

Mevrouw **Sneller**: Ik ben geen jurist. Ik ben een echte IT'er. Ik denk dat het voor de IT'ers te moeilijk is om dat op te lossen. Volgens mij moet je al bij de oprichting van zoiets bekijken hoe de verantwoordelijkheid voor bijvoorbeeld ICT precies ligt. Is het überhaupt een handige constructie dat je van het Rijk verlangt dat er verantwoordelijkheid wordt genomen, terwijl de juridische structuur dat eigenlijk weliswaar niet onmogelijk maar dan toch in elk geval niet erg makkelijk maakt?



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

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

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

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

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

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

De **voorzitter**: Over «moeilijk» gesproken, we gaan nu proberen om een spa dieper te steken en met u te bekijken wat er gebeurt als bij ICT-projecten bij de overheid allerlei wijzigingen in projectdoelen worden aangebracht. Hoe zou de overheid daarmee moeten omgaan? En zouden bepaalde dingen niet anders en beter kunnen? Daarbij gaan we de volgende termen tegenkomen: agile, function creep, scope creep en meer van dat soort dingen. Ik kondig alvast aan dat we een emeritus hoogleraar tekstkwaliteit, de heer Jan Renkema van de universiteit van Tilburg, hebben gevraagd om met ons onderzoek mee te kijken teneinde ons, maar vooral ook Nederland, te helpen om daarvoor normale Nederlandse termen te vinden. Dan zitten we niet als tovenaarsleerlingen onder elkaar over IT te praten, maar kan iedereen erover meepraten. Die ambitie proberen we in ieder geval te hebben. Hij was zo vriendelijk om alvast een enkel woord voor ons te vertalen. Ik kijk daarbij ook even naar u, om na te gaan of u daar wat in ziet. Dan gaan we proberen om het op die manier te doen.

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

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

dus schermen en computers die daarbij horen. «Doel» en «tijd, geld en functionaliteit» horen altijd bij elkaar. Het is handig om dat aan het begin van het project heel helder te hebben.

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

Mevrouw **Sneller**: Eigenlijk: noodzakelijk. Je moet dat nulpunt namelijk wel vaststellen. Pas op het eind weet je wat je uiteindelijk hebt gemaakt, dus helemaal dicht krijg je het nooit, maar het moet in elk geval zo goed mogelijk. Daarbij is ook het doel heel belangrijk. Het gaat niet alleen om tijd, geld en functionaliteit, maar ook om het doel dat je daarmee wilt bereiken. Als het dan iets anders gaat, dan heb je het doel tenminste wel helder voor ogen. Tijdens een traject verandert er van alles, want de wereld verandert voortdurend. Zolang er een beheerst proces omheen zit van enerzijds het veranderen van het doel en anderzijds het veranderen van de tijd, het geld en de functionaliteit die daarbij horen, blijft het allemaal wel lopen. Dan kun je op een gegeven moment ook zeggen: oké, als je dit er ook bij wilt hebben, dan haal ik het niet meer binnen de tijd. Als dan net het doel was om voor 1 april klaar te zijn omdat dan de wetgeving operationeel wordt, dan moet je zo'n wijziging dus niet doen. Zolang het wijzigingsproces voor opdrachtgever en opdrachtnemer een proces is met een koppeling van «doel» en «tijd, geld en functionaliteit», is het een beheerst proces en neem je bewust besluiten. Het wordt al minder handig als wel «tijd, geld en functionaliteit» wijzigt, bijvoorbeeld door technische of financiële tegenvallers of door mensen die ziek worden, maar het doel niet anders wordt. Dat is al vervelend, want dan haal je je budget niet. Ook dit kan echter gebeuren. Het kan zolang het maar een proces blijft waarbij opdrachtgever en opdrachtnemer het weten, daarover aan elkaar rapporteren en samen naar oplossingen zoeken. Als zoiets echter binnen de projectorganisatie blijft hangen, dus als er dingen veranderen en daarover geen besluiten worden genomen, dan gaat het niet goed. Dan is er sprake van een scope creep: je bouwt er extra dingen bij zonder de opdrachtgever daarvan op de hoogte te stellen.

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

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

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

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

De **voorzitter**: Dat is dus een van die problemen. Ik hoorde u daarbij net zeggen: zolang de partijen zich daarvan maar allemaal goed bewust zijn, is er nog niet eens zo veel aan de hand. Maar laten we eens naar concrete dingen kijken. Ik roep maar wat, theoretisch: de Tweede Kamer zegt «dan en dan moet het af zijn», de Minister is te voorzichtig om tegen de Kamer te zeggen «je kunt de boom in, dat redden we niet» en het ambtelijk apparaat zegt vervolgens «ja, hoor, dat gaan we keurig uitvoeren»,

waarna het bij de IT'ers wordt neergelegd met de woorden «het maakt niet uit wat het kost, ga maar aan de slag, huur maar in». Zo gebeurt het toch?

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

De **voorzitter**: Zelfs dat niet.

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

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

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

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

Mevrouw **Sneller**: Dat zou kunnen. Wat het ook complex maakt, is dat het opdrachtgeverschap niet altijd helder is belegd. In het bedrijfsleven geldt: als je een project aanneemt, dan weet je wie de opdrachtgever is. Als je het dan even niet meer weet en afwegingen moet maken, dan ga je naar die opdrachtgever en vraag je of die je kan helpen bij het kiezen. Bij de overheid heb je niet altijd maar één opdrachtgever. Dat maakt het lastig om dat soort afwegingen te maken. Als je dan moet kiezen tussen iets financieels en iets niet-financieels, dan wordt het meerdimensionaal en daarmee complexer.

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

Mevrouw **Sneller**: Misschien is het handig om de agile-methode eerst te vergelijken met de traditionele methodes. «Agile» wordt in IT ook wel «lenig» of «flexibel» genoemd. Je bent dus wat wendbaarder. Je kunt je de behoefte daaraan heel goed voorstellen, omdat projecten vaak heel lang duren. Traditionele projecten noemen we «watervalprojecten». Je hebt daarin drie grote fases: je hebt «specificatie», waarin je beschrijft wat je wilt hebben, je hebt «bouw», de softwarebouw, en je hebt «testen». In

de traditionele methode doe je die achter elkaar en als je dat in een tijdschema weergeeft, dan zie je zo'n waterval ontstaan. Daarom heet het de «watervalmethode». Agile is geboren uit de behoefte om die lange projecten in kleinere stukken op te delen, zodat je vaker resultaten ziet. Verder is bij agile de betrokkenheid van de opdrachtgever of de eindgebruiker veel groter. Meestal heb je een zogeheten sprint, die zes of acht weken duurt. In die tijd ga je door zo'n watervalletje heen: je beschrijft wat je wilt hebben, je bouwt het en je test het. Daar zijn de opdrachtgever en de gebruiker veel meer bij betrokken. Bij de traditionele methode is de opdrachtgever aan het begin betrokken en vaak aan het eind. In de tussentijd is dat contact er erg weinig, of kan dat er erg weinig zijn. Het is dus vooral geboren uit de behoefte om sneller te kunnen opleveren. Dat is een gerechtvaardigde behoefte. Het sneller opleveren, zo blijkt ook uit wetenschappelijk onderzoek, is een van de weinige bewezen methoden om betere software te ontwikkelen. Vaker opleveren, dus vaker laten zien wat er gebeurt, is handig. Er zijn nog niet zo heel veel dingen in IT daadwerkelijk onderzocht, maar dit wel. Dit maakt het ook beter.

De **voorzitter**: En dus?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

In de tweede plaats noem ik de IT-deskundigheid, waarover we het al eerder hebben gehad. Om het allemaal neer te zetten, is IT-deskundigheid nodig, zowel specialistische als wat betreft het leggen van de verbinding tussen wat je wilt bereiken en hoe je dat vertaalt naar IT. Het is dus niet alleen het technisch specialisme maar ook de IT-kennis van de niet-specialist. Dat is een belangrijk punt.

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

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

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

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

Mevrouw **Sneller**: Ik denk dat het realistisch is om in 2017 iets te hebben waarmee de elektronische overheid weer een stap verder is of zelfs heel ver is. Ik denk niet dat het realistisch is om te vermoeden dat in 2017 die

andere kanalen al uitgezet kunnen worden, dus dat je geen kantoren meer hoeft te hebben en geen brieven meer hoeft te sturen. Dat lijkt me onrealistisch.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mevrouw **Sneller**: Er zijn meerdere financiële keurmerken. In de IT zou je er ook niet maar één kunnen hebben. Ik denk wel dat de actieve bewaking die hoort bij zo'n keurmerk, voor de IT-sector van belang zou kunnen zijn. Het is, om te beginnen, van belang dat je eenmalig het papiertje haalt, dat je je diploma's hebt als je ergens tussen de 22 en 30 bent, of zelfs nog jonger als je hbo of mbo doet. Maar goed, we moeten allemaal doorwerken totdat we 70 zijn. Het extreme geval waarin je op je 16de je papiertje haalt en tot je 70ste niets aan opleiding doet, is in de IT ondenkbaar. Ik vind aandacht voor permanente educatie en het ervoor zorgen dat je vakkennis bewijsbaar op peil blijft, heel belangrijk.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

Mevrouw **Sneller**: Ik noem een paar voorbeelden. Ik heb vooral veel onderzoek gedaan naar ERP-systemen. Dat zijn grote administratieve systemen. Daar komen de drama's altijd naar buiten. Die zijn dan ook wel echt behoorlijk dramatisch, hoor. Ik weet bijvoorbeeld dat de provincie Noord-Brabant al sinds 1996 ERP heeft. Het is daar altijd op tijd en altijd binnen budget. Ze gebruiken het steeds meer.

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

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

goed gaat. Dat is niet zo sexy, maar je kunt er misschien wel veel van leren. Dat is één punt dat ik belangrijk vind.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Schorsing van 10.55 uur tot 11.30 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Leether op 12 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 5 juni 2014.

Gehoord wordt:

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

Aanvang 11.30 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

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

De heer **Leether**: Dat kan ik. Ik ben werkzaam als – het moet in goed Nederlands, zo heb ik begrepen – bedrijfsjuridisch adviseur bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Dat is een functie die functioneel is gekoppeld aan de bestuurlijke leiding van het departement, in dit geval aan de plaatsvervangend secretaris-generaal, die de bedrijfsvoering in haar portefeuille heeft. Ik ben met name belast met het geven van second opinions op allerlei vragen van aanbestedingsrechtelijke en vooral ook IT-rechtelijke aard. Het laatste is mijn eerste specialisatie. We werken in die functie met ons tweeën. Mijn plaatsvervanger, Bram Lamens, is degene die in de eerste plaats de aanbestedingsrechtelijke kant doet, maar we zien met elkaar beide aspecten van die trajecten. Daarnaast ben ik voorzitter van de werkgroep ARBIT. ARBIT, zoals dat volgens mij in de volksmond heet, staat voor: Algemene rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten. Deze club hangt onder de CBA – het wordt nog ingewikkelder – oftewel de Commissie Bedrijfsjuridisch Advies, een interdepartementale commissie die kijkt naar allerlei vragen vanuit de aanbestedingspraktijk van diverse departementen maar ook vanuit hun contractpraktijk na aanbestedingstrajecten. Hij probeert daarop algemeen geldende adviezen te geven.

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

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

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

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

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

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

De **voorzitter**: U schreef: «Gouden bergen beloven, (...) antwoorden geven die voor meer dan een uitleg vatbaar zijn, overmatige aandacht voor het eigen commerciële belang en een schrijnend tekort aan professionele verantwoordelijkheid.» Dat schreef u op Computable.nl, op 5 juli 2012. We hebben dat van het internet geplukt. Dat is een hard statement voor iemand die bij een ambtelijke organisatie werkt, zo viel mij op. Waarom zo hard?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

om daarmee geconfronteerd te worden. Bovendien is de druk intern om die projecten tijdig tot stand te brengen evenzeer groot. Juist de mensen die ...

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

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

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

De heer **Leether**: Ja, oké, ik begrijp dat: de procedure zelf. Ik heb de tijd meegemaakt voordat er aanbestedingsregelgeving was. Ik denk niet dat dat het cowboyland is waarnaar we terug moeten. Opdrachten gingen, ook vanuit de overheid, volstrekt niet transparant naar een kleine club opdrachtnemers. Het is goed geweest dat er aanbestedingsregelgeving is gekomen. Daarom was ik daar bij de start ook voor. Vervolgens heb ik gezien dat die aanbestedingsregels steeds meer worden verfijnd. Ik vind dat daar veel te veel in wordt gestopt, tot op de dag van vandaag. De laatste tijd maken we mee dat er ongelooflijk veel beleid aan wordt toegevoegd. Daar hebben we ook bij de contracten last van. Ik denk aan regels over duurzaamheid, social return en discriminatie. Het kan zo gek niet wezen of het moet worden meegenomen in die procedures, die daardoor nog verder worden gecompliceerd dan ze al zijn. Het zijn namelijk vaak wel lastige procedures, maar het is te doen. Ik denk ook dat de tools die de Aanbestedingswet biedt, op zich adequaat zijn, dat ermee kan worden gewerkt. Ik zie echter ook – daarom liet ik het woord «juridiseren» vallen – dat ze moeten worden toegepast in een heel kritische omgeving. Niet alleen inschrijvers maar ook andere partijen kijken er met een zeer kritische blik naar. We hebben in de afgelopen jaren veel procedures gehad, soms omdat de concurrentie tot in de rechtszaal werd doorgevoerd. Maar, zo zeg ik in de hoop daarmee uw vraag te beantwoorden, voor degenen die de procedures moeten uitvoeren, zijn de methodieken hanteerbaar. Die kunnen wat mij betreft worden toegepast, maar de omgeving waarin dat gebeurt, is buitengewoon lastig.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

deze insteek kiezen, want dan veranderen we fundamenteel iets aan ons aanbestedingsrecht?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Leather**: Wat betreft de thema's die u noemt, is dat volgens mij niet het geval. De concurrentiegerichte dialoog staat al in de huidige aanbestedingsregelgeving. Ook het toepassen van die concurrentiegerichte dialoog wordt iets eenvoudiger gemaakt. Het is nog altijd wel «aanbesteden voor gevorderden». Ik zie hem heel weinig, ook op IT-gebied. Ik heb hem één keer binnen Justitie gezien. Hij is toen toegepast bij een IND-traject, naar verluidt – ik moet hierbij afgaan op de indrukken van degenen die daar kort op zaten – naar tevredenheid van de markt, voor wat dit zegt.

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

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

Uiteindelijk wordt dan een oplossing in de markt gezet die wordt aanbesteed. Dat bedrijven bang zijn dat het cherrypicking wordt, dat overall iets uit wordt gehaald en dat een derde met de opdracht weggaat, is echter een gehoorde klacht.

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

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

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U refereerde aan mevrouw Wildvank, die tweeënhalve week geleden sprak. Er was in de hoorzitting van tweeënhalve week geleden nog een andere spreker, die aangaf dat hij nog een ander bezwaar zag wat betreft de concurrentiegerichte dialoog, namelijk dat de overheid haar ziel aan de markt overlaat, om het zo maar te zeggen. Wat bedoelde hij daarmee? Omdat de overheid geen kennis heeft, treedt zij blanco met de markt in overleg. Hij zei: dat is niet altijd de sterkste positie die je kunt kiezen. Hoe kijkt u daartegen aan?

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

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

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

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

De heer **Leather**: Dat zou ...

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

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

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

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

De heer **Leather**: Ik denk dat het niet kan. Ik ben ook niet zo'n voorstander van «een beetje handig opereren», al was het maar omdat de ervaring leert dat we dan vrijwel altijd met de markt in discussie raken, tot in de rechtszaal aan toe. Misschien kan ik volstaan met het volgende te zeggen. De kretologie die ik ook bij best value procurement, agile en alles hoor, is altijd: waardecreatie, prestatie-inkoop, de markt zijn professionele kennis laten inbrengen. Als ik dat lees denk ik: dat is niet iets wat ik niet ook gewoon bij een aanbesteding wil. Waarom heb ik daarvoor BVP of agile nodig? En dan nog even één ding. Dé BVP bestaat helemaal niet. Er is een Amerikaans, zeer extreem model. Ik geloof dat degene die het bedacht heeft, Kashiwagi heet. Binnen de groep juristen die zich met aanbestedingsrecht bezighouden is wel ongeveer eenduidig de indruk dat dat model zich niet leent voor toepassing binnen de Europese aanbestedingsregels, omdat het veel te ver gaat. In de meest extreme Amerikaanse variant stelt de opdrachtnemer ook zelf zijn contractvoorwaarden vast. Hij bepaalt dus zelf zijn eigen contractvoorwaarden. Op basis van wat ik tot nu in de markt heb gezien, zou ik dat niet doen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De **voorzitter**: We gaan naar mevrouw Fokke voor een ander onderwerp, maar ik heb nog één aanvullend vraagje, over iets wat ik niet begrijp. Het kan me niks schelen hoe u het noemt, maar u zei dat u de verwondering van de commissie deelt dat het raar is dat je een bedrijf dat of een leverancier die in het verleden slecht heeft gefunctioneerd, bijvoorbeeld

bij de overheid, daarop niet mag beoordelen. U noemde het: past performance. En of dat nu in die BVP zit of wat ook, dat kan me niks schelen. Zou u het nuttig vinden als op welke manier dan ook in de nieuwe Aanbestedingswet de mogelijkheid zou worden meegenomen om een leverancier te toetsen op wat hij er in het verleden van gebakken heeft?

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

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

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

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

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

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

De heer **Leether**: De uitspraak van Zutphen geeft bijna de blauwdruk van wat de gemiddelde manier van werken van een aantal bedrijven is. Je krijgt een inschrijving. Er wordt een aantal eisen gesteld. Vervolgens zeg je vrolijk: ja. In dat geval ging het over een fatale termijn. De Hanzehogeschool Groningen had voor het nieuwe jaar een nieuw systeem nodig waarin de inschrijvingen van de studenten zouden komen. Het moest op tijd klaar. Ik geloof dat de fatale termijn aanvankelijk op 10 juni 2010 stond. Het moest allemaal binnen twee à drie maanden klaar zijn. Dan zie je in de stukken – het is een uitgebreid vonnis, van 23 bladzijden; een prachtig verhaal – dat er door partijen heel veel over en weer wordt gesproken. Men vraagt: kan het nu echt? «Ja, als we er niet in geloven, bieden we het niet aan. U stelt harde eisen. Dat is overigens goed werk van de juristen, maar we gaan het halen want juist vanwege dat goede werk gaan we natuurlijk geen risico's nemen.» En dan blijkt al heel snel dat die termijnen helemaal niet haalbaar zijn. Ik sla een heel stuk over. Dan sta je daar als

advocaat op enig moment in de procedure met de Hanzehogeschool, die uiteindelijk dan toch, twee jaar later, is gaan procederen. Even als tussenzin: dat is natuurlijk ook heel slecht. Ik zeg altijd: als je zulke fatale termijnen stelt, dan moet je er ook zelf in blijven geloven. Dan is het niet heel erg sterk als je dat maar iedere keer laat uitwaaiëren. Dat gaat echter over opdrachtgeverschap. Maar goed, dan staat de advocaat van Cordys – ik mag die naam hier rustig noemen; het is een openbare, niet-geanonimiseerde uitspraak, waar alle namen dus gewoon in staan – in de rechtszaal en dan is de reactie: ja, natuurlijk wisten we direct al dat die termijn helemaal niet haalbaar was, maar dat had de Hanzeschool natuurlijk zelf ook kunnen weten. Dat is de essentie van het verhaal. Ik denk dat de advocaat flink wit weggetrokken zal zijn, want dat is niet bij voorkeur wat je je cliënt graag hoort zeggen. Daarbij kwam echter wel naar boven wat we bij zo verschrikkelijk veel aanbestedingen zien, namelijk dat men te gemakkelijk verwachtingen wekt, die helemaal niet te realiseren zijn. Ik heb Stephan Corvers horen zeggen dat hij die uitspraak niet herkent als een algemeen gedrag van de branche. Ik stel daartegenover dat, de goeden – die zijn er gelukkig ook – daargelaten, ik het wel degelijk herken als een algemene lijn. Hij zegt dat het geen boze opzet is maar meer een kwestie van zelfoverschatting, maar wat maakt dat uit? Ik heb toch van beide verschrikkelijk veel last? Ik wil gewoon dat die professionele opdrachtnemer zijn verantwoordelijkheid neemt.

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

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

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

De heer **Leether**: Er is een interessant onderzoek van MarketCap geweest, ik meen in 2010. Ze hebben toen een paar honderd, ik meen zelfs wel 500, heel grote IT-projecten in Nederland onderzocht en daarbij met name gekeken naar de meerwerkkanalen van die projecten. Daaruit bleek dat een



groot deel van de projecten meerwerk kende. Verder kwam uit het onderzoek dat de bandbreedte van dat meerwerk varieerde van begin 30% tot 67% en dat de rijksoverheid op die 67% zat. Dat bevestigde voor mij wel het gevoel dat we te weinig actief sturen op het afrekenen op gemaakte afspraken.

De **voorzitter**: Wie zijn «we»?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Leather**: Ik ken de mensen om mij heen wel ongeveer. Het is altijd heel gevaarlijk om dat te zeggen, want dan moet ik aan persoonlijke inschattingen gaan doen, maar zonder dat er aanwijzingen voor zijn weiger ik dat te geloven. In de discussies die ik er intern over heb, is dat niet, zelfs niet op de achtergrond, ooit mijn gevoel geweest. Ik vind wel dat er soms onhandig wordt opgetreden en dat leveranciers heel gemakkelijk weggkomen, en dan bedoel ik niet alleen «wegkomen» maar «verrijkt weggkomen», in situaties waarvan ik denk: dat had aangepakt moeten worden. Natuurlijk moet je dat aanpakken. Ik kan nooit een garantie geven. Ik zit bij de rechterlijke macht. Dat weet u ook. Maar ook ik kan niet zeggen: als je in deze zaak gaat procederen, dan ga je die winnen. Gewonnen procedures zijn leuk, maar verloren procedures wil de bestuurlijk-politieke leiding natuurlijk helemaal niet. Ik weet hoe daar

wordt gewerkt. Ik weet ook dat dat betekent: je moet naar feiten kijken en die moet je waarderen, waarbij de één een andere kijk en waardering kan hebben dan de ander. Je weet dus nooit helemaal zeker wat eruit komt. Ik kan hooguit zeggen dat ik denk dat de kans van slagen bijvoorbeeld ruim 50% is. Ik maak niet mee, zelfs niet in gevallen waarin ik zeg dat het misschien zelfs wel meer dan die ruim 50% is, dat men daadwerkelijk zegt: oké, we starten nu met het ontbinden van de overeenkomst en dat gaan we hard doen, dus we gaan geen rekeningen meer betalen en al helemaal geen oprotpremies of dergelijke betalen, en we halen ze ook niet twee jaar later nog eens helemaal terug. Dat laatste is helemaal erg. Dat zie ik ook gebeuren. Er is een heel grote mate van terughoudendheid om daarin te acteren. Dat geldt ook in situaties waarvan ik als jurist, kijkend met een redelijk grote ervaring op dat gebied, vind dat er op juridisch terrein geacteerd zou moeten worden. Dat gebeurt echter niet, en de belangen en argumenten om dat niet te doen, zijn vaak niet duidelijk.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De **voorzitter**: Welke bijvoorbeeld?

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

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

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

De heer **Leather**: Als projecten waarmee de Minister naar buiten toe verwachtingen heeft gewekt – «naar buiten toe» is in de eerste plaats natuurlijk «naar de politiek» – en waarbij degene die in eigen huis als formeel of gedelegeerd opdrachtgever is belast met de uitvoering van het project, het gevoel kan hebben dat het buitengewoon schadelijk is om gaande de rit te melden dat het wegens gebrek aan beter is afgelast. Daar zit iets achter. Het is de tanker die moet stoppen. Dat zijn vaak ook de trajecten waarbij ik heel veel externen zie opereren, ook aan de kant van de overheid als opdrachtgever. Vaak zijn er dan ook situaties waarin de facto de markt met de markt zit te praten. Dat vind ik heel slecht, als je als opdrachtgever wilt opereren. De vraag is of je dat dan überhaupt moet willen doen. Als de interne adviezen dan niet welkom zijn, wordt uitgeweken naar grote externe advocatenkantoren, met het hardnekkige misverstand dat die er op dezelfde manier naar kijken als de bedrijfsjurist. Dat is natuurlijk niet waar. Dat «natuurlijk» wil ik wel toelichten. Een advocaat is een dienstverlener, mijnheer Elias. Hij krijgt een vraag en zal proberen het antwoord te geven dat de vragensteller wil horen. Daar wordt hij immers voor betaald. Dan komen we de bekende voorbehouden tegen, zoals «aannemende dat» en «ik ga ervan uit dat die informatie klopt», en komt er een prachtig advies. Wij, als bedrijfsjuristen, kijken veel meer vanuit de juridische optiek: is het haalbaar, kan het, mag het, of kan het niet? Bij die projecten zie ik vaak, zeker als er geen eigen mensen voor beschikbaar zijn, dat men uitwijkt naar de buitenkant, dat die advocaten worden benaderd en dat die projecten dan plotseling een heel eigen leven gaan leiden, waar ik geen enkele grip meer op heb, wat ongetwijfeld ook precies de bedoeling is. Dan ging men, gesterkt door de adviezen van externen, door totdat er iets was waarvan men kon volhouden dat het was wat ooit was gevraagd, of in het slechtste geval toch moest stoppen omdat het echt niks werd. Ook dit laatste heb ik gezien.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Leather**: Mijnheer Ulenbelt, de schikkingen die ik heb gezien, de afspraken daarin, zou ik als jurist nooit hebben gemaakt, en wel om de volgende simpele reden. Als een opdrachtnemer niet voldoet aan de verwachtingen die hij heeft gewekt en niet professioneel heeft geopenreerd, als dat allemaal vaststaat en er keurig in gebreke is gesteld en ontbonden, dan houdt het voor mij op. Dan is in het Nederlandse recht de logische afloop dat een partij erop wordt aangesproken, dat wordt beoordeeld wat de schade is en dat de opdrachtnemer die schade betaalt. Het probleem bij IT-contracten is echter altijd, zo hoor ik en vind ik zelf ook wel, dat er vrijwel nooit eenduidig één partij is aan te wijzen die alles fout heeft gedaan terwijl de andere partij dan niets fout heeft gedaan. Daarom wordt er waarschijnlijk ook zo weinig over geprocedeerd, al gebeurt het wel. Uw vraag was: wat zouden we van die schikkingen leren? Ik denk: niks meer dan wat ik u nu zeg, namelijk dat het vanuit een juridische optiek naar mijn overtuiging soms schikkingen zijn waar ik mijn handtekening niet onder zou zetten en waarbij naar mijn mening ook veel te veel wordt weggegeven. Maar, zoals eerder gezegd, ik ken niet de argumenten die het management nopen om die dingen toch af te sluiten. Nu moet ik voorzichtig de kant van de heer Van Meenen weer uit kijken: ik heb de stellige overtuiging dat het daarbij vooral bestuurlijke en soms politieke argumenten zijn die maken dat het gaat zoals het gaat. Meer valt er niet van te vertellen. Als ik ze als jurist moet beoordelen – ik doe dat niet, want ze zijn geheim, naar buiten – dan zou ik daarvan zeggen: dat hadden we beter niet kunnen doen.

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Van Meenen** (D66): Zijn er überhaupt situaties waarin de overheid een rechtszaak tegen een leverancier heeft gevoerd en waarbij er een uitspraak is gedaan die wij met zijn allen kunnen lezen? Of moeten we ons met zijn allen vastklampen aan die situatie waarin een hogeschool een uitspraak in Zutphen heeft weten los te krijgen?

De heer **Leether**: Ik ken geen recente zaken. Volgens mij heeft Binnenlandse Zaken een keer tegen Raet geprocedeerd, maar dan hebben we het, geloof ik, zelfs over de jaren negentig. Die zaak is tijdens de

procedure geschikt. Verder is er ooit een procedure geweest van de gemeente Apeldoorn tegen Centric. Dat is allemaal gepubliceerd, dus daar is niets geheims aan. Volgens mij ben ik er zelf destijds nog bij betrokken geweest. Dat ging ook over de verantwoordelijkheid die de opdrachtnemer had moeten nemen en niet had genomen. Andere zaken ken ik niet.

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Leether**: Een beperkt aantal. Misschien drie tot vijf. Maar ik adviseer dan doorgaans niet om direct te gaan procederen. Mijn advies is: pak ze aan. Dat begint ermee dat er een aansprakelijkstelling de deur uitgaat. Vervolgens gaan we met elkaar rond de tafel zitten. Dan kan het nog zijn dat je met elkaar afspraken maakt over schadevergoeding, maar het zijn dan geen schikkingen en al helemaal geen bedragen die aan opdrachtnemers worden betaald. Dat laatste zie ik weleens gebeuren. Ik ben echter wel van het motto «blaffen is ook bijten», dus als je er dan niet op een redelijke manier uitkomt, zou je moeten gaan procederen. In de gevallen waarin ik die gesprekken en dat aanpakken voorstel, zou wat mij betreft in het logische verlengde daarvan liggen dat we inderdaad gaan procederen als we niet krijgen wat we willen. In de afgelopen drie jaar is dat misschien drie keer gebeurd, waarbij het ging om grote projecten.

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Leether**: Ik denk het niet. Ik denk dat er veel meer aan de hand is geweest. Er zijn een paar observaties, niet alleen van de Hanzehogeschool zelf maar ook van de rechter. De complexiteit van de opdracht is stevig onderschat. In het project, maar ook in veel andere projecten, opent men met: we hebben een standaardpakket en met wat maatwerk kan dat voldoen aan de vraag die u hebt uitgezet. Dat is voor mij een heel bekend fenomeen bij aanbestedingen. Dat blijkt lang niet altijd ook daadwerkelijk te werken. We hebben grote projecten daarop zien mislukken, in die zin dat er veel meer meerwerk nodig was om het tot stand te brengen. Bovendien is bij de Hanzehogeschool via de scrummethode gewerkt. Dat is een agile-variant. Ik heb daar geen Nederlands equivalent voor. Het is een nieuwe softwareontwikkelingsmethodiek, waarvan de Hanzehogeschool later zei: dat hadden we beter niet kunnen doen. Dat zal hun zeker zijn geadviseerd door de opdrachtnemer. Ten slotte is een ander fenomeen dat je in die uitspraak ziet, het feit dat er aanvankelijk veel te weinig personeel werd ingezet, hoewel men de deadlines kende, en dat bij herhaling ook van personeel werd gewisseld. Dat is ook onze ervaring. We denken de goede jongens te krijgen, maar als de uitvoering begint, verschijnen plotseling wat klonen die nog nauwelijks zijn ingewerkt. Overigens zijn dit allemaal thema's die we ook met de ARBIT hebben geprobeerd aan te pakken. Ik wil daarover toch graag nog één opmerking maken. De Algemene rijksvoorwaarden bij IT-overeenkomsten zijn onlangs, vorig jaar, geëvalueerd door Kees Stuurman, hoogleraar IT-recht te Tilburg en partner bij Van Doorne. Tot onze blijdschap hebben die de kwalificatie «een evenwichtige, goede juridische set van voorwaarden» gekregen, evenals de duiding «een geschikte toolset voor IT-contracten». Ze worden in toenemende mate gebruikt. Ik denk dat dit heel goed is. Ze

moeten altijd samen met een modelovereenkomst worden gebruikt. Dat gebeurt nog veel te weinig, zo signaleert ook Stuurman. Het is nu allemaal nog vrijblijvend. Ik denk dat een mineure stap als bijdrage ook zou kunnen zijn dat die sets imperatief worden opgelegd, dat die worden toegepast en dat men niet zelf gaat moduleren, al was het maar omdat de kennis daarvan en de ervaring daarin bij veel opdrachtgevers ontbreekt.

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

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

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

Schorsing van 12.42 uur tot 13.30 uur.

**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Flippo op 12 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 5 juni 2014.

Gehoord wordt:  
de heer Jan Flippo (CIO gemeente Amsterdam).

Aanvang 13.30 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:  
Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Ja, een beetje. Ik moet altijd wat lachen om een term als «groot ICT-project». Volgens mij zijn er geen grote ICT-projecten. Als ze er al zijn, zijn het projecten die echt vanuit de IT worden ingezet door directeuren IT, bijvoorbeeld op het gebied van hardware of netwerken. Dat zijn volgens mij grote ICT-projecten. De projecten die de commissie op dit moment onderzoekt, zijn naar mijn mening eigenlijk beleidsmatige

programma's of projecten die vaak vanuit een maatschappelijke doelstelling zijn gestart en waarvan uiteindelijk ook ICT een belangrijk onderdeel is. Zo'n programma kan goed of fout gaan. Het zijn echter geen grote ICT-projecten, maar gewoon grote programma's en projecten van de rijksoverheid.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Uiteindelijk is het gewoon complex voor een overheid of een overheidsinstelling om zo'n heel IT-landschap toch gewoon goed in de klauwen te houden, met alle partijen die daaraan bijdragen, en waarbij geldt dat het geheel 7 maal 24 uur in beweging is. Dat is complex voor de overheid, maar dat is het voor iedere partij.

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

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

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dit is zeker een verduidelijking. Mevrouw Sneller, die deze ochtend aan het tafeltje zat waar u nu zit, zei dat een van de problemen is dat de regie onduidelijk is belegd. Wie is er uiteindelijk

verantwoordelijk en wie heeft de bevoegdheden? Ik hoor dat in uw antwoord ook terug.

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

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Precies, dat lijkt me een goede nuancering. Ik wil u heel graag een beeld voorleggen. Dat beeld is hier al eerder naar voren gekomen, namelijk tweeënhalve week geleden. ICT-projecten worden vaak vergeleken met de bouw van een huis. Voordat je begint met het leggen van de fundamenten moet je weten wat je gaat bouwen. Gaan we een villa bouwen of een flatgebouw? Een van de genoemde oorzaken voor ICT-problemen is dat men vaak start met een project zonder dat men echt weet of men een villa wil bouwen of een flat. Verder speelt een rol dat men vaak lopende het traject een ander bouwwerk gaat bouwen dan men wil. Herkent u dit beeld en wat vindt u van deze constatering?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Je kunt inderdaad een soort «prototyping» aan de voorkant laten zien. De opdrachtgever moet daarbij echter altijd heel goed begrijpen dat het lucht is. Het is in feite een stuk gevisioneerd werken van wat je in de toekomst wilt krijgen. Daardoor kun je al bij de start beseffen wat er voor die bepaalde maatschappelijke doelstelling mogelijk zou kunnen zijn. Dit zou voor burgers bepaalde mogelijkheden geven. Dit zou voor mijn organisatie betekenen dat ik daarin bepaalde dingen kwijt kan. Je kunt dan vooraf bedenken: dit moet ongeveer zo gaan werken. Dat is een van de methodieken die kan werken. Je moet als opdrachtgever in zo'n fase echter heel alert zijn. De opdrachtgever moet daarbij niet denken dat hij met zo'n prototype een systeem heeft. Ik heb toevallig een stukje van een zitting van de commissie gezien waarbij iemand zei dat je binnen een week een stuk software kunt bouwen. Ik moet eerlijk zeggen dat de rillingen over m'n rug lopen als ik dat hoor.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Eerlijk gezegd: nee. Ik schrik er ook echt van. Ik wil nog wel even terugkomen op een ander deel van de vraag van mevrouw Bruins Slot. Zij vroeg of opdrachtgevers sneller willen gaan dan oorspronkelijk was bedoeld. Dat herken ik natuurlijk wel. Dat hangt echter ook wel een beetje af van het soort programma of project. Soms zijn er programma's of projecten die op initiatief van de Tweede Kamer worden gevraagd van een vakminister. Het kan dan bijvoorbeeld gaan over stukken wetgeving die met ingang van een bepaalde datum moeten zijn gerealiseerd. Dan is het in het algemeen toch zo dat de opdrachtgever in eerste instantie de vakminister is. Die delegeert dat dan naar een directeur-generaal of anderszins. Zij voelen die druk dan natuurlijk wel. Dat heb ik zelf ook wel meegemaakt. Maar om eerlijk te zijn gaat men dan, voor zover ik dat kan beoordelen, toch altijd bekijken in hoeverre het haalbaar en realiseerbaar is. Als het niet haalbaar of realiseerbaar is, gaat als het goed is zo'n vakminister toch terug naar de Tweede Kamer om te zeggen: «ik red het niet» of «het moet iets later worden». Als een opdrachtgever, dus de vakminister of een directeur van een organisatie, dat niet doet, dan heb je aan het begin van het traject al een probleem gecreëerd. Eerlijk duurt het langst.

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

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

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als dus zo'n nota met zo'n advies ergens in de organisatie blijft steken, als dus zo'n nota weer bij u terugkomt zonder dat hij bij de Minister is geweest, dan bent u in ieder geval in staat om

gewoon het gebouw door te lopen en op een andere manier die informatie wél bij de Minister te krijgen?

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Nee, dat hoeft nog steeds niet zo te zijn. Als je iemand hebt die jou daar vertegenwoordigt en je bent samen met hem heel goed in staat om jouw punt daar te maken, moet het kunnen. Voor mij is het

echter wel een van de belangrijkste criteria waarlangs ik zoek naar een manier om gewoon mijn rol te kunnen spelen, ja.

De **voorzitter**: En dan?

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

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

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

De **voorzitter**: Oké.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Ja.

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

De heer **Flippo**: Er gaan bij mij natuurlijk ook dingen fout op dat punt. Je treft alle maatregelen om dat te voorkomen, maar soms gaan dingen fout. Maar het is niet zo dat je binnen een programma of een project ineens zomaar extra geld kunt uitgeven. Dat is gewoon uitgesloten! Ik kom gewoon niet langs mijn financieel directeur heen als ik zeg: het project is voor 5 miljoen begroot, maar ik heb verzonnen dat het 6 miljoen wordt. Dat gaat dan echt niet gebeuren, want dan zegt die financieel directeur: ik vind het allemaal prachtig met jou, maar de oorspronkelijke verplichting was 5 miljoen, dus wat ga je er eerst zelf aan doen? Hij zal ook vragen: waarom heb je trouwens niet eerder gewaarschuwd, want je blijft niet binnen de budgettaire kaders? Je kunt uiteindelijk niet zomaar geld bij een project blijven stoppen alsof dat een automatisme is. Dat is althans mijn ervaring. Mij is dat nooit gelukt. Misschien had ik goede directeuren finance. Die spanningen horen er ook te zijn. Op die manier houden we elkaar scherp, ieder vanuit de eigen invalshoek.

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

De heer **Flippo**: Die kwaliteit verschilt. Een zakelijke rechtvaardiging zit, met name bij beleidsmatige programma's, vaak in kwalitatieve baten. De rijksoverheid heeft natuurlijk projecten met louter kwalitatieve baten. Die projecten hebben eigenlijk geen financiële baten. Dat hangt gewoon samen met de maatschappelijke rol die de overheid heeft. Dan wordt het al lastiger, want in feite zijn dan de kwalitatieve baten niet in geld uit te

drukken, terwijl er aan de negatieve zijde investeringskosten of structurele kosten zijn. Er zijn verschillende businesscases mogelijk. Ik heb er heel veel gezien. Er zijn businesscases die op heel hoog niveau zijn gemaakt en waarin een zakelijke rechtvaardiging staat. Die komen vaak voor bij dit soort programma's. Het heeft betrekkelijk weinig zin om de zakelijke rechtvaardiging van een eis om te komen tot een wet, te gaan opnemen in een businesscase. Je moet natuurlijk wel de kosten in de gaten houden, maar in feite is de opbrengst van zo'n programma een wet. Je moet de zaken wat dat betreft ook niet overdrijven. Ik heb heel goede businesscases gezien die heel ver gingen. Ik heb ook minder goede businesscases gezien.

Je moet de oorspronkelijke businesscase gedurende het proces er om het halfjaar of om het jaar wel weer bijhalen. Daar ligt volgens mij het grootste risico bij businesscases. Ik vind dat ik daar zelf ook nog niet altijd even goed in optreed. Je moet dan zeggen: dit waren de oorspronkelijke gedachten over de opbrengsten en de kosten. Waar staan we nu in dit project? Je moet die businesscase herijken. U mag best weten dat ik nu in Amsterdam bezig ben met zo'n herijking van zo'n businesscase. Daarbij bekijken we of de oorspronkelijke uitgangspunten nog steeds overeenkomen met de huidige stand van het project. Ik denk dat dat niet veel gebeurt en ik moet eerlijk zeggen dat ik het zelf ook niet altijd heb gedaan. Ik vind dit nu gewoon belangrijk, dus zijn we ermee bezig. Ik denk dat zo'n herijking echter niet vaak wordt gedaan.

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

De heer **Flippo**: Er wordt misschien wel teruggegrepen naar de oorspronkelijke businesscase, maar het is natuurlijk belangrijker dat wordt bekeken of die businesscase nog steeds valide is als een programma twee of drie jaar loopt. Eigenlijk moet de opdrachtgever dit doen. Hij moet even terugkeren naar de oorspronkelijke uitgangspunten. Dit waren de vermeende opbrengsten en de vermeende kosten. Waar staan we nu? Zitten we nog steeds op die lijn? Als de opdrachtgever dan merkt dat men niet meer op die lijn zit, moet hij zich gaan afvragen wat er aan de hand is. U vraagt waarom dit niet vaak gebeurt. Ik denk dat mensen dusdanig gefocust zijn op het bereiken van de doelen van zo'n programma of project, dat ze te vaak zo'n businesscase alleen maar zien als een startdocument waarmee men oorspronkelijk begonnen is. Het is dus voor hen een soort zakelijke rechtvaardiging om binnen de financiële kaders en de opbrengsten, ook in kwalitatieve zin, te mogen starten. Ze zullen die businesscase minder zien als een soort spoorboekje dat je toch ook mee moet nemen in de periode na de start. Toch is dat heel belangrijk.

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

De heer **Flippo**: Ja, dat zou kunnen, maar daarvoor heb je de businesscase niet nodig. Als je met een programma of project bezig bent en je krijgt het gevoel dat het uit de tijd of uit het beschikbare geld loopt, zoals de heer Van Meenen zojuist zei, dan hoor je wel naar je opdrachtgever terug te gaan om hem te melden wat je ziet. Je moet dan bijvoorbeeld

zeggen: ik heb het idee dat we te veel aan het bouwen zijn. Je moet dan zeggen: ik heb het idee dat onze marktpartner onvoldoende functioneert. Of je moet dan zeggen: ik heb het idee dat wij zelf niet in staat zijn om op dit moment iets anders te doen. Dan moet je gewoon overwegen of je op diezelfde condities met het programma doorgaat, of dat je misschien wel helemaal omdraait en met kleinere brokken gaat werken om het in de hand te houden. Zo zou het wel moeten gaan.

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

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

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

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

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus het kan gebeuren dat er een systeem voor bijvoorbeeld 5 miljoen euro wordt gebouwd, maar dat de structurele beheerkosten zodanig stijgen dat uiteindelijk de baat van zo'n project gewoon negatief is? Mevrouw Sneller had het daar deze ochtend ook al over. De bouw van zo'n systeem is dan bijvoorbeeld goedkoop, maar het beheer ervan is erg duur.

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

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

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

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

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

De **voorzitter**: Interessant.

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

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

De **voorzitter**: Ja.

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

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

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

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

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

De **voorzitter**: Over financiële prikkels wil ik het met u hebben aan de hand van een citaat van iemand die we wat later vandaag nog horen, namelijk van de heer Veldwijk. Nu is het niet zo dat wij automatisch aan zijn hand lopen, maar hij gooit toch af en toe stenen in vijvers die veel kringen veroorzaken. Hij zegt over een van de punten die hij tegenkomt: «bij bijna alle faalprojecten zijn de belanghebbenden en de financiers van elkaar gescheiden». Hij zegt: «dat leidt tot perverse prikkels». Als voorbeeld geeft hij dan de mGBA, dus de modernisering van de Gemeen-

schappelijke Basisadministratie. Daarbij worden dingen voor de gemeenten gedaan, maar Binnenlandse Zaken betaalt. Een ander voorbeeld is de ov-chipkaart. Dat is een gemeenschappelijk systeem voor vervoersbedrijven, maar het ministerie betaalde. C2000 is een centraal systeem voor de politie en de brandweer, maar Binnenlandse Zaken betaalde. Zo gaat de heer Veldwijk nog een tijdje door. Hij noemt dat «suikeroomconstructies». Hij zegt: in een systeem waarin een organisatie iets aan het regelen is en daar mensen voor inhurt, terwijl een andere organisatie uiteindelijk de rekening betaalt, zitten altijd perverse prikkels. In zo'n systeem gaat het volgens hem altijd fout. Herkent u dat?

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Dat zijn toch twee verschillende dingen. De overheid gaat gewoon nauwelijks meer een heel goede ICT'er vinden van een echt hoog niveau op bijvoorbeeld het vlak van de informatiebeveiliging, dus iemand die bijvoorbeeld bij Buitenlandse Zaken mee kan denken over de vraag hoe je moet omgaan met het encrypten van staatsgeheimen. Zo'n IT'er is binnen de overheid gewoon nauwelijks meer te vinden, behoudens binnen een of twee ministeries waar men daarover nog kennis en kunde heeft. Daarbij zijn mensen betrokken die het ook hun opdracht vinden om bij het Rijk te werken. Zij hebben daar opvattingen over. De overheid zal dus echte specialisten gewoon veel beter moeten gaan betalen. Het gaat daarbij om structurele kosten. Als je die mensen niet hebt, is het logisch

dat die kosten langs de andere kant naar de overheid toe komen. Dan gaat de overheid extern inhuren. Daarbij zoekt zij mensen of bedrijven met dat specialisme. Dat kost dan tijdelijk meer, maar misschien structureel minder. Tijdelijk kost dat echter zeker meer, want de kosten en de tarieven zijn hoger.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: O.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Ik probeer daar niet een beeld van te hebben. Ik kan niet oordelen over hoe iedereen zijn werk doet. Wat gezegd wordt, vind ik stuitend. Als waar zou zijn wat wordt gezegd, zou ik dat stuitend vinden. Tegelijkertijd moeten we ook even reëel zijn en ons realiseren dat die marktpartijen, die de hele dag lopen te janken dat de overheid zo slecht is, wel overal bij zitten, hè. Ze zitten bij de marktspiegels, ze schrijven in op projecten, ze doen dat laatste terwijl ze weten dat ze niet kunnen realiseren wat wordt gevraagd, ze komen met prijspenetratie in aanbestedingen en vervolgens weten ze dondersgoed waar ze voor kiezen. Dus er zit natuurlijk ook een zeker samenwerkingsverband in bij aanbestedingen, waardoor er bij de vrager en de opdrachtnemer altijd die spanning is. De markt zoekt dat natuurlijk toch. Je moet echter die marktpartijen er gewoon niet mee weg laten komen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Ja.

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Soms niet.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Tja.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Als je echt weet dat het niet gaat lukken ... Ik denk niet dat het partijen zijn die zien dat het niet gaat lukken. Ik denk dat het partijen zijn die zien dat het project langer duurt dan het zou kunnen duren. Als ze zelf wat strakker zouden aansturen, zou het minder lang kunnen duren. U vraagt of ze het doen als het project echt niet gaat lukken. Nou ..., volgens mij ben je gek als je als opdrachtgever doorgaat met een project waarvan je weet dat het niet gaat lukken. Ik kan niet bedenken hoe iemand daar beter van zou kunnen worden. Of zie ik dat verkeerd? Ik moet natuurlijk niet aan u de vraag gaan stellen.

De **voorzitter**: Jawel, wij hebben daarvan twee voorbeelden gehoord. Iemand zei hier: wij waren de opdrachtnemer. Wij zijn naar de opdrachtgever toe gegaan en hebben gezegd: luister, wij zouden er wel degelijk nog heel aardig aan kunnen verdienen door nu door te gaan met het project, maar wij vinden dat wij u, de opdrachtgever, moeten vertellen dat het echt niet gaat lukken met het project als u zo doorgaat.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Flippo**: Ja, ja, ik ben altijd eerlijk. Dat wordt me niet altijd in dank afgenomen, maar het scheelt een hoop tijd. In dit geval was het zo dat deze mensen bezig waren om dingen te doen in een verkeerde fase van het project. Zij deden dingen terwijl ik en andere

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

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

De heer **Flippo**: Nee.

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

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

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

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

De **voorzitter**: Ja.  
Dank.

Schorsing van 14.35 uur tot 15.15 uur.

**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Meijer op 12 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 5 juni 2014.

Gehoord wordt:

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

Aanvang 15.15 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Ik heet u van harte welkom, mijnheer Meijer. U hebt een jaartje of 25 ervaring in het opzetten en organiseren van complexe projecten en programma's. We gaan u over een aantal dingen bevragen. Ik wil meteen maar even in het openbaar zeggen dat we een soort deal met u hebben gemaakt. De afspraak is dat we over concrete projecten waarbij u betrokken bent bij de overheid niet zullen spreken door ze met naam en toenaam te noemen. In ruil daarvoor kunt u wel zeer openhartig spreken over die gevallen in geanonimiseerde vorm, zeker daar waar we er patronen in kunnen ontdekken waar we iets aan hebben om in de toekomst het mislopen van ICT-projecten bij de overheid wellicht te voorkomen. Dat is immers uiteindelijk waarvoor we bij elkaar zitten. Dit gesprek zal voornamelijk worden geleid door de heer Ulenbelt en mevrouw Fokke. De andere leden van de commissie, de heer Van Meenen en mevrouw Bruins Slot, doen ook mee. Er kijken mensen thuis mee, dus we gaan proberen om de raarste Engelse termen te vermijden of, als ze worden gebruikt, in elk geval even toe te lichten.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Dé overheid is natuurlijk een heel groot begrip en dé mensen ook. We merken wel dat met name bij de overheid, waar projecten een behoorlijke uitstraling hebben naar de maatschappij, toch heel veel mensen rondlopen die een bepaalde mate van voorzichtigheid in zich hebben. Dat is met name het geval aan de bestuurlijke kant. Er worden dan weer partijen ingehuurd die ze adviseren, allerlei goeroes en consultants, om maar de zekerheid te hebben dat inderdaad de goede dingen worden gedaan. Die voorzichtigheid zien we heel vaak, dat klopt.

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Ik denk dat het zeker helpt als aan de voorkant vanuit verschillende disciplines wordt gekeken of iets haalbaar is. Ik bedoel dan niet alleen vanuit de voorkant van een uitvoeringsorganisatie, maar vanuit alle partijen die in het hele project betrokken zijn. Ik zal een voorbeeld geven. Wat we vaak aantreffen bij de rijksoverheid – dat zie je overigens ook bij het bedrijfsleven – is dat zodra iets in een grote omgeving zit, het een project wordt genoemd. Dat is trouwens ook een interessante vraag voor de commissie: wat verstaan we eigenlijk onder een project?

We zien vaak dat er een soort estafettemodel – zo noemen we dat altijd – ontstaat van de voorkant tot de achterkant. We hebben aan de voorkant de wetgever, die iets doorgeeft aan de uitvoeringsorganisatie. Daar zit zo'n voorportaal dat ermee instemt of niet. Vervolgens gaat het door naar een «information management»-afdeling, die het weer doorgeeft aan het voorportaal van de IT-club of de leverancier. Zo gaat het naar de achterkant. In dat estafettemodel is geen nee een ja. Als het doorgaat naar de achterkant, is de eerste ervan af. Dat betekent heel vaak dat de problemen zich pas openbaren aan de achterkant, tijdens de realisatie,

terwijl de oorzaak van de problematiek heel sterk aan de voorkant zit. Dan zijn er wat minder mogelijkheden om daar nog in te manoeuvreren.

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

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

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

De heer **Meijer**: Ik denk dat iedereen prima verantwoordelijk is voor zijn eigen stuk. De vraag is of de optelsom van de delen wel leidt tot een geheel. We zien heel vaak bij zo'n estafette in een project dat het zodra we in een realisatietraject zitten meer als een project wordt bestuurd. Daarvoor zit een bepaalde vaagheid in rollen. Op papier kan het allemaal helder zijn, maar in de werkelijkheid zien we heel vaak dat niet helder is wie precies waarvan is. Als we projecten doorlichten, vragen we weleens wie de opdrachtgever is. U wilt niet weten wat voor verschillende antwoorden we krijgen.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Ik denk dat de overheid moet investeren in de kwaliteit van mensen. De leveranciers moeten worden aangestuurd. Software is niet iets wat je kunt vastpakken en wat je heel duidelijk kunt zien. Dat betekent, zeker in de snel wisselende wereld waarin we zitten, dat het lijkt alsof elke mooie oplossing het beter maakt dan de vorige. Tegenwoordig hebben we «scrummen», een Engelse term voor een bepaalde manier van

systeemontwikkeling. Dat is ineens de silver bullet om projecten weer goed te doen. Dat is niet zo. Als het gaat om allerlei technische tools van leveranciers, is het moeilijk vatbaar wat die precies brengen. Dat is heel moeilijk te beoordelen, tenzij de overheid echt topspelers in huis heeft. Daar moet zij gewoon in investeren. Dat kun je ook niet uitbesteden door daarvoor weer een andere leverancier in te huren.

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

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Bij zoiets als het toeslagensysteem, is het knap als iemand in de beginfase iets snapt van zowel de politiek als de doelstelling, snapt hoe dat zich snel vertaalt, en ook drie niveaus diep snapt hoe dat gaat in techniek, en dat allemaal aan de voorkant heel snel bij elkaar kan brengen. Iemand die dat overzicht heeft en niet alleen maar denkt in plaatjes van waar het naartoe moet, maar ook kan vertalen hoe dat met elkaar gerealiseerd moet worden, dat is mijn topspeler.

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

De heer **Meijer**: Absoluut.



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Audits en dat soort instrumenten zijn op zich niet verkeerd. Het is altijd goed om een extern oog te hebben op hetgeen binnen een project gebeurt. Ik wil daarbij twee dingen opmerken. Stel dat ik een project heb, een machine die niet goed functioneert. Dan kan ik daar meer meters op zetten, maar dan functioneert die machine niet beter. Meer rapportages en meer audits veranderen de werkelijkheid niet. Die

zijn binnen een bepaalde constellatie ontstaan. Ik zie dan heel vaak dat de opvolging van dat soort rapporten niet dat meebrengt wat je zou willen. De vragen die we vaak op ons afkrijgen van dat soort partijen, zijn vaak van zo'n diepgang dat je er gewoon antwoord op kunt geven. Factfinding is vaak wel prima, maar daar is vrij eenvoudig een antwoord op te geven. De vraag is of dat daadwerkelijk de essentie van de problematiek raakt. Het heeft vaak iets weg van: ik ben automonteur, ik zit met mijn handen in de smeer en heb gereedschap vast, en iemand die nooit heeft gesleuteld gaat mij vertellen hoe ik aan die auto moet sleutelen. Veel auditors hebben ook een heel andere achtergrond. We maken heel vaak mee dat als we worden bevraagd, we tot een bepaalde diepgang kunnen gaan. Als je antwoord geeft op de vragen, is het de vraag of je de kern hebt geraakt.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Ik kan een ideaalsituatie voor zo'n soort project definiëren. Het zou heel erg goed zijn als de wetgever heel goed weet wat hij wil en daar ook enige ruimte in geeft wat betreft de uitvoering. Vervolgens moeten er aan de voorkant, dus aan de opdrachtgevende kant, mensen zijn die echt kennis van zaken hebben en die invulling kunnen geven aan een bepaalde wet die is goedgekeurd. Wat we nu in de praktijk vaak zien, is dat het een zoektocht is en dat soms tot laat in het traject dingen moeten worden aangepast. De voorbereiding moet niet te lang duren. Als de voorbereiding te lang duurt, blijft er namelijk vaak te weinig tijd over aan de achterkant om te realiseren. Ik zou dat hele stuk van de voorkant, vanaf de eerste specificatie van de requirements, tot en met de realisatie een project noemen, en niet alleen maar het bouwen van de software of iets dergelijks. Het totaal heet dan een project. Kenmerkend voor een project is dat het een separate organisatie is, die los staat van de lijn. We doen dus ook geen projecten in de lijn. Dat is net zoiets als een rond vierkantje. Die organisatie komt naast de lijnorganisatie te staan. Het is ook belangrijk dat het in die lijnorganisatie goed is opgehangen. Als er een project ontstaat dat van substantieel belang is, van strategisch belang, zoals toeslagen bij de overheid, is het wel handig dat het hoog in de boom is opgehangen en het niet ergens drie niveaus diep in de organisatie zit. Het helpt om bij grote belangen snel besluiten te hebben. De besluitvorming moet dus ook snel. Verder gelden dan wat mij betreft de normale basisregels van projectmanagement, die je zeker zou moeten hanteren. Dat geldt met name voor het risicomanagementgedeelte.

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

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

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

De heer **Meijer**: Dat is een goede vraag, waarom zij dat wel kunnen. Wij merken in de projecten die wij doen bij de rijksoverheid, dat in dat estafettemodel vaak, zeker wat lager in de organisatie, een bepaalde vorm van gelijkwaardigheid en consensus zit. Als de een wat doet en het doorgeeft aan de ander, ontstaat er zeker aan de voorkant niet gelijk een probleem. Dat probleem ontstaat vaak aan de achterkant, want geen nee is een ja. Er vindt eerst een stukje ontwerp plaats en dan gaan we naar de

achterkant, en daar krijgen we ineens een probleem. Dan wordt het heel lastig om nog keuzes te maken. Op het niveau waar het dan zit, waarbij de een misschien een ontwerpfout heeft gemaakt en de ander de software moet bouwen, wordt het lastig om met elkaar te discussiëren.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Ik heb het voorbeeld gegeven om aan te geven dat er soms in de politiek ineens dingen worden beloofd of toegezegd, gewoon in de openbaarheid, zonder dat de haalbaarheid ervan is getoetst. Dat is mijn punt. Ik heb ook andere voorbeelden, ook met betrekking tot wetgeving. Ik kan er eentje voorlezen, want ik heb er toevallig eentje meegenomen. Er wordt dan wetgeving gemaakt die erg complex is, waarbij in de uitvoering, in de realisatie van het softwaresysteem, enorm veel werk wordt verzet, terwijl de vraag is of het niet eenvoudiger zou kunnen. Er zijn dan mensen die zeggen dat het eenvoudiger zou kunnen. Het moment waarop het ter sprake komt, is dan echter te laat. Dan zijn er onwrikbare standpunten ingenomen. Dat is lastig.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dat zijn gewoon basics, risicomanagement. We zien vaak, zeker als de branden er zijn, dat de risico's enorm zijn opgelopen. We hebben met zijn allen zorgen. Waarom sturen we er niet op? Dat zijn dingen die ik dan gewoon niet begrijp. We gaan pas sturen als het eigenlijk al te laat is, terwijl het bij risicovolle projecten juist heel erg goed is om op risico's te sturen. De volgende vraag is dan hoe we de risico's boven water krijgen. Daar zijn ook voldoende boeken over geschreven. Vaak zien we dat het eenmalige adrenalinstoten zijn van projectrapportages van de projectmanager. Dat geeft een vertekend beeld. Daar hebben we ook onderzoek naar gedaan in het verleden, samen met Fred Heemstra. Die heeft als prof onderzoek gedaan naar risicomanagement. En wat blijkt? De boekhouder ziet altijd risico's in de boekhouding, de technici zien risico's in de techniek en de controleurs zien de risico's in de mate waarin gecontroleerd moet worden. De kunst is om de risico's uit een groot project te

krijgen, op basis van de signalen van de werkvloer. Op de werkvloer weet men vaak allang dat een project niet goed zit. Die risico's moeten boven water komen en daar moet je als projectmanager iets mee. Een van de eerste dingen die ik altijd doe, is ervoor zorgen dat het risicomanagement echt op orde is en dat signalen van de werkvloer worden afgewikkeld. Sommige dingen die ik als risico zie, zien zij niet als risico. Ik ben een manager, dus ik zie risico's op andere punten dan zij. In heel veel projecten wordt dit soort dingen gewoon met voeten getreden.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Dat is net wat er van die CIO wordt verwacht. Als ergens een project in zwaar weer is, is het belangrijk dat er iemand is die het besluit kan nemen om iets van de kar af te gooien, om iets te doen met mensen of om prioriteiten te stellen in de organisatie om ervoor te zorgen

dat het echt als een project wordt benaderd. Dat helpt veel meer. Als dat de CIO is, is dat prima. Dat heb ik ook een keer meegemaakt. Als dat niet de CIO is maar iemand anders die voldoende hoog in de organisatie zit, dan is dat ook goed.

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Een echt goed opgezet risicomanagement heb ik nog niet vaak gezien. Een heel andere vraag is wat er met rapportages wordt gedaan. Ik heb weleens in een traject gezeten waarbij ik mijn rapportage steeds magerder heb gemaakt, tot «ik lig op planning». Zelfs toen kreeg ik nog geen vraag. Dat gebeurt. De vraag is wie er wat met planningen doet. Ik kan ook een ander voorbeeld geven. Ik heb weleens een begroting afgegeven voor een behoorlijk bedrag; ik praat niet over een paar miljoen. Als dat binnen de verwachting ligt, is men tevree en als het eroverheen zit, dan wordt men ineens onrustig en gaan we in details. Wie zegt dat, als ik te laag had gezeten, het wel degelijk was opgebouwd?

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Hét bedrijfsleven is ook een heel breed begrip. Ik heb voor mezelf de projecten die we als KWD doen op een rijtje gezet. 45% van de projecten die wij doen, heeft een historie als: zat in de problemen. Daar zit ook een behoorlijk aantal bij van het bedrijfsleven. Ook daar zien we dingen die niet helemaal goed lopen. Er is wel een verschil met de

overheid. Ik sprak een tijdje geleden met iemand over de vraag hoelang het geleden was dat hij een audit had gehad. De audits, de goeroes en de partijen met een grote naam worden vaker ingezet bij de overheid dan in het bedrijfsleven. Als er een keer een vraag is, zie je dat het bedrijfsleven zich zelf sterk gaat verdiepen in de materie. Bij de overheid zien we zekerstelling door grote namen en ik kan u vertellen dat die er ook vaak naast zitten.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Ja.

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

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

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Ja.

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

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

en waar facturen uitkwamen. Dat was ongeveer de administratie van 150 man. Als ik dan in gesprek ga met mensen die daar eigenlijk voor verantwoordelijk zijn, komen er opmerkingen als: ik mag toch van mijn leverancier verwachten dat ... In dat traject zat niet eens een technisch ontwerp, om maar eens wat te noemen.

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

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

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

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

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

De heer **Meijer**: Ja, het komt voor en ik zie dat.

De **voorzitter**: Je kunt dan toch de conclusie trekken dat op zijn minst in een aantal gevallen dé overheid, met excuses voor de generalisatie, geen goede tegenspraak organiseert en dat niet voor elkaar heeft?

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

De **voorzitter**: Dat is voor ons een belangrijke constatering. Bijvoorbeeld zoiets als de gateway review, werkt die onvoldoende daarin?

De heer **Meijer**: Dat weet ik niet. Ik ken de gateway review alleen maar van horen zeggen en van veraf.

De **voorzitter**: Hebt u daar in uw projecten nooit mee te maken gehad?

De heer **Meijer**: Nee.

De **voorzitter**: Dan stel ik u daar geen vragen meer over. De heer Van Meenen heeft nog een vraag.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik heb nog een vraag over die grote namen. Acht u het mogelijk dat het ministerie, zo zeg ik nu maar eventjes, die grote namen inschakelt omdat het daarmee veel makkelijker is om de Kamer te overtuigen?

De heer **Meijer**: Dat zou u aan de ministeries moeten vragen.

De heer **Van Meenen** (D66): Acht u het mogelijk?

De heer **Meijer**: Ja, dat acht ik zeker mogelijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u er ook aanwijzingen voor dat dit zo is, dat bewust wordt gekozen voor zo'n grote naam omdat men dan minder last heeft van de Kamer?

De heer **Meijer**: Ja, daar heb ik ook wel een ervaring mee in een concreet geval. Ik heb een keer meegemaakt dat wij in zo'n project de productiviteit moesten aantonen. Dat hebben wij gedaan. Die was behoorlijk hoog. We hebben dat gedaan met een bureau dat veel ervaring heeft met productiviteit. Wat ik net schetste met die achtenhalve maand en vijfenhalve maand, hebben we er toen ook bij gebruikt. Om dat wat hoger in de boom te krijgen en om te overtuigen, moest dat nogmaals, door een andere partij, worden bevestigd. Dat was alweer een verhaal apart, want die partij heeft natuurlijk weer haar eigen aanpak. Uiteindelijk is het echter wel bevestigd.

De heer **Van Meenen** (D66): Was het zo'n grote naam, die andere partij?

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

De heer **Van Meenen** (D66): En het argument daarvoor was, zo hoor ik u zeggen, dat het overtuigender werkt naar de Kamer.

De heer **Meijer**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké, dank u wel.

De **voorzitter**: Ik kijk even rond. Ik zie dat de heer Ulenbelt nog een vraag heeft.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij respecteren allemaal uw geheimhouding. Iedereen die wij horen, doet meer of minder een beroep op die bepalingen. Het staat zelfs in de algemene voorwaarden van de overheid bij aanbesteding van ICT-projecten: geheimhouding, boete € 50.000 als je die overtreedt. Zou de ontwikkeling van de kennis binnen de overheid en binnen de ICT-sector geholpen zijn als we die geheimhouding wat meer beperken, zodat we wat meer spullen hebben om van te leren? Wat is uw visie daarop?

De heer **Meijer**: Ja, dat zou natuurlijk zeker helpen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als u die geheimhoudingsclausules niet had getekend, dan zat u hier misschien niet met een ander verhaal, maar wel met voorbeelden.

De heer **Meijer**: Los van de non-disclosure heeft de ondernemer ook een commercieel belang. De vraag is hoe je daarmee omgaat in discussies. Daar kun je het met de opdrachtgever prima over hebben. Je kunt dan zeggen: ik ga naar een hoorzitting, wat kan ik wel en niet zeggen? Dat is prima. Er zit natuurlijk altijd een bepaalde gereserveerdheid in. Misschien zou het beter zijn als u de non-disclosure tekent, als u de zaak abstract naar boven brengt en de rest wat meer binnenskamers blijft. Dat zou ook kunnen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik vroeg mij nog iets af. Ik heb met u verschillende onderzoeken en rapporten besproken. Het leek erop dat u daar ergens een beetje liet doorklinken dat er misschien ook weleens conclusies worden getrokken die helemaal niet de juiste zijn om te trekken over de manier waarop ICT-projecten bij de overheid verlopen. Als u nu echt naar ons onderzoek kijkt, waarvan denkt u dan echt: dat moeten jullie als commissie echt meenemen in jullie rapport, dat is echt belangrijk en dat wil ik vandaag toch opgemerkt hebben?

De heer **Meijer**: Ik zei daarstraks al dat ik denk dat het heel belangrijk is dat er wordt gekeken naar de topspelers en naar mensen die de ervaring hebben om dit soort projecten te trekken. Dat geldt niet alleen voor de projectmanager, maar ook voor bijvoorbeeld architecten, sommige technische specialisten en zeker de opdrachtgever. Ik wil de opdrachtgever even toelichten. Ik heb meegemaakt dat er echt voor vele miljoenen euro's mensen als opdrachtgever zijn aangesteld. Zij doen dat een keer, wat een hell of a job is. Zij doen dat één keer. Je zou eigenlijk verwachten dat ze daarna met de ervaring die zij hebben opgedaan, doorgaan naar het volgende programma. Mijn ervaring leert dat het over het algemeen eenmalige exercities zijn. Het is dus absoluut heel belangrijk om ook het opdrachtgeverschap wat verder te ontwikkelen. Dus toppers op verschillende rollen.

Als het gaat over projecten bij de overheid, mag het wat mij betreft wat specifiekere. Er zit ook een soort kramp bij dat er niets fout mag gaan. De vraag is hoeveel projecten er fout mogen gaan en wat er eigenlijk fout mag gaan. Er zit een soort krampachtigheid in, waarbij ik als projectmanager bijna geen ruimte meer krijg om de dingen te doen die zouden moeten gebeuren. We merken dat de projectmanager verantwoordelijk is. De vraag is dan altijd wat verantwoordelijkheid is en wat je mandaat is, je bevoegdheid die niet je verantwoordelijkheid is. Als er iets aan de hand is, de rapportages worden aangetrokken, er meer audits komen en de regelgeving nog strakker wordt, wordt het keurslijf alleen maar strakker en niet beter. De vraag is welke ruimte een projectmanager krijgt om samen met een opdrachtgever dingen te doen. Dat zijn dingen die ik graag wil meegeven.

Zet het risicomanagement gewoon vooraan. Zeker bij grote trajecten gaat het niet over tijd en geld, maar over sturen op onzekerheid. Stop met begrotingen die bijna op de euro nauwkeurig zijn, terwijl je nog niet eens weet wat je aan het bouwen bent. Ga veel meer gefaseerd te werk. Werk met fasen en een raming met plus of min. Dat wordt bijna nooit geaccepteerd, want men vindt het heel lastig om om te gaan met iets wat 100 miljoen plus of min 50% kost, om maar eens iets te noemen. Vaak is dat wel de realiteit aan het begin. Dat is er ook eentje die ik wil meegeven.

De **voorzitter**: Even voor mijn goede begrip: als je hebt 100 miljoen plus 15 of min 15 ...

De heer **Meijer**: Ik zei: 50.

De **voorzitter**: Oh, 50. Heel goed. Dan wordt het maximaal 150. Terwijl als je 102 miljoen begroot en er zes jaar meerwerk overheen komt, je zo op 620 miljoen zit.

De heer **Meijer**: Dat klopt. De ervaring leert dat bijna iedereen altijd in het begin veel te positief raamt. We kennen alleen maar de goed-paden en we zijn niet bezig met de risico's. Dat betekent dat op het moment dat het fout gaat, we weer een goed-pad aan het bedenken zijn en dat het weer extra geld kost. Maar je kunt voor alle risico's en zorgen van tevoren heel scherp een risicobudget incalculeren, in plaats van te positief te calculeren.

De **voorzitter**: Ik onderbrak u. Gaat u verder. U had nog een paar suggesties.

De heer **Meijer**: Ja, de governancestructuur vind ik ook een heel belangrijke. Als een project wordt opgetuigd, maak er dan ook echt een project van en hang het dus ook zo in de organisatie. Stop met het doorgeven van dingen die bij elkaar horen. We zien heel vaak dat er ontwerpen worden gemaakt en dat het ontwerp met een opdracht naar de volgende gaat, terwijl je feitelijk de mensen erbij wilt hebben als schuivende panelen voor kennisoverdracht voor de aansturing van het project. Niet van afdeling naar afdeling, maar er werkelijk een project van maken. Dat scheelt enorm.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dat waren de suggesties die u ons nog mee wilde geven. Dit was een vraag die ik aan u stelde. We hebben nu het een en ander besproken. Is er nog een onderwerp dat u vanmiddag nog echt wilt meegeven aan de commissie?

De heer **Meijer**: Een ander punt dat ik wil meegeven, is dat ik merk dat systemen die worden gebouwd bij de overheid, vaak een optelsom zijn van vele wensen en uitzonderingen. Het is veel beter om klein te beginnen en er dingen bij te pakken dan om eerst alles te verzamelen wat je met zijn allen wilt en dan nog te komen met de uitzonderingen en soms ook nog compromissen ten aanzien van de wet. Dan wordt het al bijna een gedrocht bij aanvang. Het helpt gewoon om veel kleiner te beginnen en vervolgens te gaan opschalen. Dat werkt beter dan de complexiteit verhogen met uitzonderingen en dat soort dingen.

De **voorzitter**: Dat zou dus een paar dingen vereisen. Het vereist dat Kamerleden zelf op de hoogte zijn van een uitzondering die ze wensen aan te brengen, om welke reden dan ook, betekent voor de ICT, namelijk dat het duurder, ingewikkelder en later wordt, enzovoorts. Degene die hun dat zou moeten vertellen – zo hebben we dat geregeld in dit huis – is de Minister of de Staatssecretaris, maar die moet het dan ook weten. Die moet het horen vanuit zijn eigen apparaat. Zijn eigen apparaat moet dan dus zodanig georganiseerd zijn dat het hem daadwerkelijk wordt verteld, dat hem wordt gezegd: ga nu geen mooie verhalen vertellen in de Kamer, want je krijgt later het lid op de neus. Toch?

De heer **Meijer**: Ja, dat klopt. Daar ben ik het mee eens.

De **voorzitter**: Sorry voor de lange vraag. Het antwoord is helder.

De heer **Meijer**: Het is makkelijk.

De **voorzitter**: Dat was één van uw suggesties.

De heer **Meijer**: Ik wil nog een laatste suggestie geven. Er wordt weleens gezegd dat de overheid niet innovatief is, maar stop met continu grijpen naar nieuwe dingen die dan weer de oplossing lijken te zijn. Zo hoor ik dingen als scrum en agile. Daar is niets mis mee, maar niet voor het totaal.

De **voorzitter**: Wat er nu mis is, is dat u nog even moet uitleggen wat het betekent.

De heer **Meijer**: Scrum is een bepaalde manier van systeemontwikkeling waarbij het principe is dat de opdrachtgever samen met een aantal ontwikkelaars heel kortcyclisch software direct naar productie brengt. Dat is software die meestal een bijdrage levert aan de business. Grote systemen bouw je niet met scrum. We zien ook vaak nieuwe technologie in projecten. Het is dan vaak een optelsom van een toenemend aantal risico's en we doen net of het allemaal ineens werkt. De innovativiteit en het aantal risico's op basis van nieuwe keuzes en nieuwe technologie moeten worden geminimaliseerd.

De **voorzitter**: Bent u daarmee gekomen aan uw laatste suggestie aan ons?

De heer **Meijer**: Ja.

De **voorzitter**: Ik kijk nog één keer rond. Ik stel vast dat we precies binnen de tijd dit gesprek hebben afgerond. Ik dank u zeer voor uw aanwezigheid.

Schorsing van 16.14 uur tot 17.00 uur.

**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Veldwijk op 12 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 5 juni 2014.

Gehoord wordt:  
de heer René Veldwijk (ICT-ondernemer).

Aanvang 17.00 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:  
Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Mijnheer Veldwijk, ik heet u van harte welkom. Wij kennen elkaar – de commissie kent u ook – omdat u tot het najaar van 2013 lid was van onze klankbordgroep die heeft meegelezen en meegedacht. Als dat niet het geval zou zijn geweest, zouden we u ook wel kennen van diverse publicaties van u en interviews met u die regelmatig verschijnen. Het verhoor zal vandaag voornamelijk door de heer Van Meenen en mevrouw Bruins Slot worden afgenomen, maar de heer Ulenbelt, mevrouw Fokke en ikzelf doen natuurlijk ook een beetje mee. Ik wil u eerst een beetje introduceren. Ik moet even vertellen dat we u geen vragen gaan stellen over het project werk.nl, dat we ook onderzoeken. U bent daarbij betrokken en u hebt een contract getekend. Dat begrijpen we. Er blijft echter nog genoeg over om met u te bespreken. U slaat vaak flink op de trom, omdat u bestaande misstanden in ICT-land bij de overheid wilt aankaarten. Waarom doet u dat eigenlijk?

De heer **Veldwijk**: Dat is meteen de moeilijkste vraag die ik me kon voorstellen. Die krijg ik als eerste.

De **voorzitter**: Dan hebt u die alvast gehad.

De heer **Veldwijk**: Het is een heel complex van redenen. Het is niet alleen ik, maar ook mijn bedrijf. Dat maakt de zaak nog een stukje complexer. Ik zal er een paar dingen uitlichten. We zien gewoon dat het overheidsdeel van onze markt de laatste tien tot vijftien jaar echt hollend achteruitgaat en dat het geen omgeving meer is waarin we ons happy voelen als bedrijf. Dan kun je besluiten om ergens anders heen te gaan. Daar waren we ook wel mee bezig, maar toen werden we in 2007 bij een totaal uit de hand gelopen project van UWV gehaald. Dat hebben we tot een goed einde gebracht. De reacties daarop waren zo heftig en extreem dat ik dacht: het is hier verschrikkelijk, het is nog veel erger mis dan ik ooit had gedacht. De rest is geschiedenis, zou je kunnen zeggen.

De **voorzitter**: Beschrijft u eens in twintig seconden wat daar dan zo vreselijk was dat u besloot dat u vaker moest gaan vertellen dat er dingen fout lopen bij de overheid?

De heer **Veldwijk**: Ook dat is best moeilijk. Je doet dat niet als IT-bedrijf. Het is echt commercieel killing, normaliter. Wat er is gebeurd, is dat er een systeem was dat was gebouwd door Capgemini voor 270 miljoen.

Althans, dat was het officiële plaatje. Mevrouw Wildvank zei dat het 400 miljoen was. Dat zegt er iets over. Noem maar een bedrag, iets heel groots. Wij hebben dat in zeer korte tijd en tegen zeer lage kosten herbouwd, of gebouwd. Vervolgens merkten we dat we vooral vijanden hadden gemaakt en dat ging echt heel ver. Vanuit de top van UWV destijds – ik hecht eraan te melden dat die mensen er allemaal niet meer zitten – werden op een gegeven moment echt andere overheden gewaarschuwd: doe geen zaken met die jongens. Dat is toch een situatie van vechten of vluchten. Wij hebben toen gekozen voor vechten.

De **voorzitter**: U hebt in een van uw publicaties geschreven dat bij de overheid geldt: liever geldverlies dan gezichtsverlies. Licht u dat eens heel kort toe.

De heer **Veldwijk**: Ik heb de indruk dat heel veel mensen die u hebt gehoord, dit soort dingen al gezegd of onderbouwd hebben. Inderdaad, de weg van de minste weerstand in bijna alle gevallen is: gooi er maar meer geld tegenaan. Het is heel cynisch, maar als je zegt dat je voor het goede resultaat gaat dan is je houdbaarheidsdatum heel vaak niet meer zo heel lang. Ik heb ook helemaal geen moreel oordeel over wat mensen doen. Zo langzamerhand begrijp ik heel goed hoe alle actoren doen wat zij doen. Ik begrijp ze en het is logisch. Vindt u het goed als ik een voorbeeld geef?

De **voorzitter**: Ja.

De heer **Veldwijk**: De mensen die u hoort, zeggen bijna allemaal dingen waarvan ik denk dat ze waar zijn. Er zijn maar weinig dingen waar ik het niet mee eens ben. Juist dat is zo verontrustend. Overal zitten er dingen die niet lekker zijn en het is allemaal waar. Dan zit er iets dieper niet goed. Ik pak één voorbeeldje. Heel veel mensen die u hoort, praten in termen van symptomen. Professor Mulder zei op de eerste dag dat je projecten in kleinere stukjes moet opknippen. Dat is een klassieker, helemaal geen nieuw inzicht. Projecten worden vaak te groot aanbesteed. Mijn constatering is: dat zie ik helemaal niet. Je ziet juist heel vaak dat dingen in stukjes worden opgeknipt. Een van de grote problemen is dat als je dingen in stukjes opknipt, men de eerste jaren met de makkelijke dingen gaat beginnen en de moeilijke dingen op het end zet. Op basis van de adviezen die je krijgt van deze deskundige mensen kun je allemaal dingen zeggen die goed zijn, maar die veronderstellen dat de actoren werken naar een goed resultaat. Als dat niet zo is, leiden een heleboel dingen die hier worden gezegd tot precies het tegenovergestelde van wat je wilt.

De **voorzitter**: Daar gaan we het allemaal nog over hebben. Nog één ding. U bent buitengewoon kritisch, maar feiten geven mij ook in te zeggen dat u jarenlang gewoon hebt meegegeten uit de ruif.

De heer **Veldwijk**: Ja, dat klopt. Ik heb zelf in 2004 tegen mijn partners gezegd dat ik niet meer voor UWV wilde werken, na een heel vervelende ervaring. Als bedrijf verdienden we er nog heel veel aan, moet ik zeggen. Ik heb gezegd dat ik daar persoonlijk niet meer aan zou meedoen. Op een gegeven moment werd er toen gebeld met de mededeling: het gaat fout, kun je helpen? Toen was ik toch niet zo principieel, maar daar schaam ik me niet voor.

De **voorzitter**: Dat is de vraag niet. Het is gewoon een constatering.



De heer **Veldwijk**: Nee, maar het is waar. Het probleem is natuurlijk altijd dat je een vraag krijgt, een vraag die betrekking heeft op jouw expertisegebied, en dat je die dan probeert in te vullen. Je bent niet ingehuurd om een organisatieadvies te gaan geven of te zeggen dat het management niet deugt. In normale omstandigheden doe je gewoon je werk en ga je niet ergens op de achtergrond de regie zitten voeren. Daar heb je andere mensen voor.

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

De heer **Van Meenen** (D66): Mijnheer Veldwijk, u publiceert het nodige. U schrijft blogs en u publiceert op uw bedrijfswebsite. U schrijft over het falen van ICT-projecten. Over het algemeen oordeelt u over zowel de overheid als ICT-leveranciers negatief. U hebt het zelfs over een «faalindustrie». Hoe komt u tot dat oordeel? Kunt u dat toelichten?

De heer **Veldwijk**: Het is inderdaad een faalindustrie. Dat doelt op het verschijnsel dat er vrij permanent wordt gefaald, overigens nog veel vaker dan je ziet. De overheid is minder transparant dan sommige van de mensen die hier zitten, zeggen. Er wordt heel erg veel gefaald en vervolgens komt iedereen daar goed vanaf. Pak het voorbeeld van het systeem van Capgemini van tweehonderdzoveel miljoen. De specificaties die daar lagen, waren gewoon waanzinnig. Die had Capgemini niet bedacht, die had UWV bedacht. Die mensen zijn niet onbekwaam, hoor. Er is helemaal niemand onbekwaam. Toen we binnenkwamen, vroegen we wat er allemaal niet nodig was. Dat was in 2007, toen 6 miljoen mensen geen toeslagen van de Belastingdienst konden krijgen. Toen hebben we alles geschrapt wat er niet nodig was en toen bleek er maar heel weinig over te blijven.

Dan ga je toch denken dat er een soort mechanisme gaande is dat iedereen altijd bezig is om dingen complexer en complexer en groter en groter te maken. Als je er over na gaat denken, heeft iedereen daar eigenlijk belang bij. Als je dingen groter en groter en moeilijker en moeilijker gaat maken, zullen ze, zelfs als dat niet je bedoeling is, heel vaak mislukken. Dat kun je met één populistische term als «faalindustrie» aanduiden, denk ik. Ik denk dat het op zich een passende term is.

De heer **Van Meenen** (D66): Voor de helderheid: als u zegt dat iedereen er belang bij heeft, bedoelt u dus niet alleen de leveranciers?

De heer **Veldwijk**: Nee, dan bedoel ik inderdaad alle partijen. Je kunt met abstractere partijen als burgers en belastingbetalers of zo komen, maar iedereen die echt in dat systeem zit, heeft er op dat moment een belang bij.

De heer **Van Meenen** (D66): Dus ook de overheid?

De heer **Veldwijk**: Ja, dus ook de overheid.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u daar iets op doorredeneren, op waar dat belang dan zit?

De heer **Veldwijk**: Ik verzet mij tegen de beelden die geschetst worden als: goh, wat zijn die ambtenaren incompetent. Ze zijn hartstikke competent, alleen op andere gebieden. Ik verzet me ook tegen de gedachte, die nog niet is uitgesproken, dat er een of andere kwade genius zit om daar projecten te laten mislukken. Het is echt een systeempro-

bleem. Er zijn allerlei actoren die daar logisch handelen, waarvan dit de uitkomst is. Wat was de precieze vraag ook alweer?

De heer **Van Meenen** (D66): De vraag is of u iets meer door kunt gaan op het belang dat er aan de kant van de overheid zou zijn in die faalindustrie.

De heer **Veldwijk**: Dat verschilt heel sterk. Ik heb in mijn brief aan u twee projecten heel concreet besproken. Eén ervan was heel extreem. Dat zie je niet zo vaak. Daarom is het zo'n mooi voorbeeld. UWV moet een WIA-systeem bouwen, een systeem dat alle uitkeringssystemen moet gaan vervangen. Terwijl UWV daarmee bezig is, zegt de Kamer: als UWV dat straks gebouwd heeft, mogen de gemeenten het gaan uitvoeren. Ik kan me herinneren dat ik het verhaal hoorde en dat we als collega's tegen elkaar zeiden: dit project gaat niet slagen. Ik denk dan persoonlijk dat je die mensen niet eens veel kunt verwijten. Ik vind dat ze logisch handelen, begrijpelijk en niet sinister.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt een aantal keer meegemaakt dat uw bedrijf werd ingeschakeld om de boel op te ruimen. U hebt net al een voorbeeld gegeven van een project dat dreigde te mislukken en dat u alsnog tot een goed einde moest brengen. Dat is u ook gelukt, bijvoorbeeld in het geval van de polisadministratie. U doet dat dan snel en tegen veel lagere kosten dan oorspronkelijk. Kunt u met ons delen hoe u dat doet? Wat gebeurt er dan wat er daarvoor niet is gebeurd?

De heer **Veldwijk**: Daarvoor was er een heel complex ontwerp en daaromheen ook een heel complexe organisatie, met heel veel schakels, lijnen en coördinatoren. Ik ben overigens geen insider, hoor; dan zou u mevrouw Wildvank nog een keer terug moeten vragen. Het is in elk geval heel groot, meeslepend en complex opgezet. Je ziet heel sterk dat in zo'n moeilijke situatie die toch gevaarlijk is, wat iedereen in de aanbestedende organisatie ook wel weet, er op allerlei strategische plekken externen worden neergezet. In dit concrete voorbeeld was er een nieuwe divisie opgezet en was er extern management aangetrokken. Pas op het moment dat het allemaal gelukt of mislukt is, daalt gewoon het normale management weer af. Echt, dat traject zie je voortdurend – ik heb een aantal van die voorbeelden beschreven in mijn brief – en dat is logisch, want daarmee vermijd je risico's voor jezelf. Toen het fout ging, was er eerst een aantal facties die ons niet binnen wilde laten. Toen dat toch gebeurd was, hebben we denk ik een dik jaar zonder enige materiële vorm van management ons werk gedaan. Er lag gewoon een bak met een aantal terabyte aan data en er lag een stuk wetgeving. Lekker technisch aan de slag. Niemand viel je lastig en daarna werkte het.

De **voorzitter**: Even tussendoor. U refereert nu voor de tweede keer aan een brief die u de commissie hebt gestuurd, die we niet openbaar hebben gemaakt. Als u de voorbeelden daaruit even toelicht, weet ook iedereen die met ons meekijkt waar het over gaat.

De heer **Veldwijk**: Ik zal die brief overigens online zetten. Volgens mij is dat zelfs net gebeurd. We hadden namelijk al zo'n vermoeden dat het toch weer onvermijdelijk was dat we erover zouden komen te praten. De brief ging specifiek over twee projecten van UWV in de periode 2002–2008. Het ene ging over het herautomatiseren van alle uitkeringssystemen en het andere over het automatiseren van de loonaangifteketen. Bijna niemand weet dat UWV iedere maand 20 miljoen loonaangiften krijgt van burgers

en mensen die hier legaal werken. Als je bij UWV aanklopt en binnenkomt, berekenen ze met één druk op de knop je uitkering. Dat systeem is de polisadministratie, ongeveer.

De heer **Van Meenen** (D66): Even kort gezegd: waarom lukte u nu wel wat daarvoor niet was gelukt? U beschrijft dat u eigenlijk gewoon het systeem ging maken.

De heer **Veldwijk**: Ja, alle onzin eraf. Dan houd je ontzettend weinig over, althans in dit geval. Je kunt nooit generaliseren, zelfs dit niet. Er bleef heel weinig over. Vervolgens bleek ook daar weer dat de organisatie en/of Capgemini – de volgorde weet ik niet – eerst alle makkelijke dingen had gebouwd en toen de moeilijke dingen, zoals altijd.

De heer **Van Meenen** (D66): Naast de term «faalindustrie», waar u dit debat, deze discussie, mee hebt verrijkt, is er de term «suikerrooms». Waarom vindt u dat er bij de overheid suikerrooms zitten, en wat zijn dat?

De heer **Veldwijk**: Ik heb inderdaad een blog over suikerrooms geschreven op iBestuur. Daar kan ik alle geïnteresseerden naar verwijzen. U hebt een selectie van projecten gemaakt: zes in uw ogen, en ook in die van mij, gefaalde projecten en één geslaagd project. In bijna al die projecten kun je heel interessante financieringsstructuren zien, waarin de partij die baat heeft bij het systeem niet de partij is die de kosten van het systeem betaalt. Daar komen speciale gelden voor vanuit een ministerie. Je kunt professor Heertje hier aan tafel zetten en die kan je dan uitleggen dat dit tot heel ongewenste toestanden gaat leiden. De partij die het nut heeft, kan vragen wat zij wil omdat het haar in essentie toch niets kost. Het ministerie probeert natuurlijk ook afstand te houden en fundt dat. Dat is dus op een bepaalde manier chantabel, hoewel ik nog nooit gezien heb dat ministeries dat erg vinden. Je vraagt dan gewoon om overspecificatie, uitloop en complexe flutfunctionaliteiten die iemand wil. Dat zie je ook gebeuren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt net in een tussenzin dat de ministeries, de overheid, op een bepaalde manier chantabel zijn. U zegt: ik heb nooit gezien dat het echt zo is, maar volgens mij vinden zij het ook niet erg. Waarom vinden zij het niet erg?

De heer **Veldwijk**: Ik heb veel minder verstand van ministeries dan van de organisaties. Je ziet allerlei dingen die je moeilijk kunt verklaren. Ik kijk van buiten, ook naar hoe mensen zich gedragen. Ik kom nooit domme mensen tegen, of in elk geval geen grote groepen domme mensen. Ik kom in mijn carrière alleen maar mensen tegen die verschrikkelijk slim zijn. Neem bijvoorbeeld UWV, de uitkerings-UWV. Daar is een aantal grote projecten misgegaan in het eerste decennium van deze eeuw. Vervolgens wordt dan gezegd: oké, jullie mogen CWI, de Centra voor Werk en Inkomen, overnemen – het was een fusie natuurlijk, maar feitelijk een overname – en, oh, en nu mogen jullie een nieuw groot systeem gaan bouwen. Dan vraag ik mezelf af hoe dat nu mogelijk is. Dan ga ik natuurlijk om me heen vragen. Dit is allemaal hearsay, hoor. Dan praat ik met iemand die zowel UWV als het ministerie heel goed kent en vraag ik hoe het mogelijk is dat dit gebeurt, hoe het mogelijk is dat het verantwoordelijk lid van de raad van bestuur – die is nu weg, hoor – gewoon blijft zitten na 0,5 miljard schade. Het antwoord is dan: ja, René, ze vinden hem gewoon aardig.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat voor iemand spreekt u dan? Wie is dat?

De heer **Veldwijk**: Dat is iemand die zowel voor UWV als voor een ministerie heeft gewerkt als beleidsambtenaar. Het is echt een insider in beide organisaties.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar u kunt niet zeggen wie dat is?

De heer **Veldwijk**: Liever niet. Ik geloof niet dat het schokkend is, maar liever niet.

De heer **Van Meenen** (D66): We willen natuurlijk voorkomen dat er allerlei beelden ontstaan zonder dat namen en rugnummers genoemd worden.

De heer **Veldwijk**: Nou goed, dan is het hearsay. Laat het dan maar. Ik heb ook een ander voorbeeld gehoord uit die hoek.

De **voorzitter**: Nee, maar zo werkt het niet. Bij «hearsay» en «laat het dan maar» is het voorbeeld niet van waarde.

De heer **Veldwijk**: Nee, daarom. Ik trek het terug.

De **voorzitter**: Nee, maar het kan ook iets zijn wat u gehoord hebt en wat u interessant genoeg vindt om ons te melden. Het is natuurlijk merkwaardig dat iemand mag blijven zitten na de door u beschreven debacles en dat dit louter zou zijn omdat hij zo aardig is, toch?

De heer **Veldwijk**: Ja, maar daar hebt u geen anekdotes van mij voor nodig. Hoe is het mogelijk dat iemand die gewoon voor honderden miljoenen zo zichtbaar – het is allemaal in de Kamer besproken – schade heeft veroorzaakt, gewoon blijft zitten? Ik kan natuurlijk allerlei hypothesen bedenken. Het is misschien wel aardig – daarbij wil ik op zich wel een naam noemen – dat de hele loonaangifteketen is bedacht door een volgens mij vrij briljante beleidsambtenaar. Ik geloof dat hij mijnheer Rovers heet. Er zat bij Sociale Zaken en Werkgelegenheid een enorme hoop deskundigheid, bij een aantal in mijn ogen heel briljante beleidsambtenaren. Wat ik begrijp, is dat die mensen allemaal verdwenen zijn. Die mijnheer Rovers zit nu bij UWV. Dan vraag ik waarom zo'n man afdaalt naar UWV en dan krijg ik het antwoord – dat is weer hearsay, hoor, maar je kunt het natuurlijk controleren – dat er gerouleerd moest worden, dat die beleidsambtenaar zich bezig moest gaan houden met dijken. Het is hearsay, dus misschien is het allemaal niet waar. Dit zijn echter de verhalen die ik hoor en die verklaren wel wat er gebeurt. Waarom het gebeurt en wat de denkprocessen zijn die tot zoiets leiden: vraag het mij niet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een ander voorbeeld dat u zelf aandroeg in de introductie, was de polisadministratie. U bent daar naar binnen gehaald om de rotzooi op te ruimen. U hebt er in een korte periode voor gezorgd dat er uiteindelijk een werkzaam iets lag, om het zo maar te zeggen. Bij de introductie zei u net eigenlijk dat het feit dat u het opgelost hebt, voor weerstand in de organisatie zorgde. Kunt u dat toelichten?

De heer **Veldwijk**: Ja. We waren toen echt alleen maar bezig met het realiseren van het systeem en hadden totaal geen omgevingsawareness. Gaandeweg merkten we wel dat we niet populair waren. Het project van

Capgemini liep op dat moment ook nog gewoon door. Het was wel beleid dat het zou stoppen, maar het liep gewoon door. De hele organisatie was ingericht en geschaald op dat project van Capgemini. Daar zaten al 200 man op te werken aan software, in India waarschijnlijk. Er waren uitgebreide en complexe processen op bedacht en wij hadden een systeem gebouwd met 8, 9 of 10 mensen – afhankelijk van hoe je precies telt – in vijf maanden tijd. Onze stelling was dat je het systeem met niet veel meer dan 10 mensen zou kunnen beheren, omdat je het anders niet kunt uitleggen. In maart 2010 heb ik eens een telling gemaakt, ongetwijfeld onvolledig. Ik kwam toen op ruim 60 fulltime mensen die bezig waren met allemaal vage dingen rond dat systeem, terwijl er op dat moment vrijwel niets meer gebeurde aan softwareontwikkeling. Je ziet gewoon dat mensen op dat moment van de ene tak in de boom naar de andere tak in de boom gaan. Als dat eenmaal gelukt is, wordt dat systeem wel geaccepteerd.

Wat op een gegeven moment bijzonder naar was, was dat het gerucht ging dat de directeur van UWV Gegevensdiensten – dat was onze opdrachtgever – op politieke gronden niet had gekozen voor het systeem van Capgemini, dat nu ook wel zou werken, maar voor het systeem van Ockham. Dat maakte ons leven helemaal onmogelijk. Het was echt een verschrikkelijke plek om te werken op dat moment. Uiteindelijk staat dat systeem er nog steeds. Ik ben dus gaan tellen. Ik heb gezegd: iedere drie maanden geven jullie evenveel geld uit aan het beheer en de exploitatie van het systeem als de hele bouw gekost heeft; dat kan gewoon niet. Zij vonden van wel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus de weerstand kwam van de top van UWV, van de collega's van Capgemini en van de directie waar u werkte? Is dat een goede samenvatting?

De heer **Veldwijk**: Nee, Capgemini niet. Die heb ik toen niet gezien. Op de achtergrond gebeurden vast allerlei dingen, maar die hebben wij niet gezien. De mensen van de directie van UWV Gegevensdiensten die er al zaten, waren wel positief. We hadden ze ook echt wel gered op dat moment. Dat is ook wel tegen ons gezegd. Nog steeds onverklaard, hadden wij een heel grote vijand gemaakt in de raad van bestuur: de IT-verantwoordelijke, de heer Jongen. Zoals ik al zei, zit hij daar niet meer. De mensen in de middenmanagementlaag, alle coördinatoren en testers – ik noem ze para- en pseudo-ICT'ers – zijn jouw vrienden niet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U levert dus een werkend systeem op. Als ik het goed begrijp, was er enige tijd sprake van dat uw systeem door UWV ontmanteld zou worden. Klopt dat?

De heer **Veldwijk**: Nee, niet helemaal. De software was ook gebouwd met onze eigen tooling. Sorry, ik zal de term uitleggen. Anders moeten we hier de emeritus professor weer vragen. We komen niet met lege handen. We hebben heel veel systemen gebouwd. Alles wat herbruikbaar en goed is, proberen we gewoon mee te nemen naar de projecten van onze klanten. Dat is handig, want dan begin je niet bij nul. Men heeft er toen alles aan gedaan om dat eruit te halen, zonder dat dat is gelukt. Het vervelende daarvan is niet alleen dat, maar ook dat allerlei in mijn ogen heel belangrijke functionaliteiten van het systeem nooit benut zijn. Dat neem ik ze kwalijk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Klopt het – dat is alleen maar om het even te bevestigen – dat er nog een geschil is met UWV over dit voorval, dat dat nog loopt?

De heer **Veldwijk**: Nee, hoor. Integendeel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Oké, dat is dan helemaal uit de wereld.

De heer **Veldwijk**: Op een gegeven moment – ik weet niet waarom – was bijna iedereen weg. Er kwam een nieuwe raad van bestuur. We hebben voorgesteld om om de tafel te gaan zitten met de nieuwe directie en de nieuwe CIO. U weet wat een CIO is, dus dat hoef ik niet meer uit te leggen.

De **voorzitter**: Het gaat er niet zozeer om dat wij het weten. We willen zo veel mogelijk dat alle Nederlanders kunnen begrijpen wat we hier bespreken. Dat is de reden dat we het zo doen.

De heer **Veldwijk**: Ja, ik buig het hoofd. Natuurlijk. Er zat een nieuwe divisiedirecteur en er zat een nieuwe ICT-baas. Die hadden er allemaal helemaal niets meer mee en die wilden verder. Het was natuurlijk veel complexer. Men wilde ons er wel uit, maar het kon niet zonder ons. Op een gegeven moment is ons gevraagd of we een beheerbedrijf konden oprichten. Ik werd op een gegeven moment van een lokaal actief ICT-ondernemertje grootaandeelhouder van een beheerbedrijf. Dat is mij uitstekend bevallen. Nu ligt het weer bij Capgemini en kennisoverdracht heeft niet plaatsgevonden, dus full circle.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De kennis die er uiteindelijk is, wordt dan dus niet gedeeld. Ik wil een vervolgvraag hierop stellen. U hebt toen uiteindelijk problemen van Capgemini opgelost. Is Capgemini daarna nooit meer door UWV ingehuurd of heeft het vrij snel daarna toch weer een opdracht gekregen?

De heer **Veldwijk**: Capgemini heeft geen enkele schade opgelopen die ik heb kunnen zien van deze faal. Net zo min als Logica, nu CGI, voor zover ik kan zien enige schade opgelopen heeft van de faal van het WIA-project. Dat bedoel ik dus ook met de verkeerde incentives. Het is ook vanmorgen even aan de orde geweest, in het kleine stukje dat ik van de heer Leether zag. Er wordt gewerkt aan «past performance»-indicatoren. Zelfs als die er zijn, is het de vraag of ze toegepast worden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat is de achterliggende oorzaak ervan dat er geen enkele vorm van schade is geweest bij Capgemini of bij een andere aanbieder?

De heer **Veldwijk**: Ik zie gewoon dat men zo snel mogelijk weer zaken wil doen met dat kleine groepje grote ICT-aanbieders. Dat is vertrouwd en dan kun je alles lekker heel groot opschalen. Iedereen denkt groot. Toen we begonnen met dat beheerbedrijfje dat we hadden opgericht, heeft UWV meteen daarnaast een aparte ontwikkellijn opgezet zodat zij er mensen op konden zetten. Dat wilden ze niet via dat bedrijfje laten lopen. Als je aan de heer Leether vraagt wat hij daarvan denkt, zal hij daar vrij duidelijk over zijn: dat moet je niet doen. Het is gewoon een way of life. De problematiek bij het blauwe deel van UWV – ik heb het dus niet over het WERKbedrijf, maar over het blauwe deel – is dat het werk grotendeels automatiseerbaar is en het maar beperkt geautomatiseerd is. Het levert voor die organisatie een heel grote druk op dat het een keer goed

geautomatiseerd zou worden. Ik noemde het WIA-project al. Daar zijn berekeningen voor gemaakt. Die organisatie werd gedecimeerd. Hele afdelingen konden verdwijnen of er bleef 10% van de mensen over. Dat weet men natuurlijk ook wel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een risico voor de overheid is dus dat als zo'n ICT-project goed slaagt, dat leidt tot banenverlies? Mensen werken dus eigenlijk mee aan het saneren van hun eigen banen?

De heer **Veldwijk**: Ja, en nog erger. In het geval van het WIA-systeem had u als Kamer waarschijnlijk gezegd, of de bewindslieden die uit de Kamer voortkwamen: dat is mooi, dat is de vierde decentralisatie. Nu is zo'n organisatie door niemand te hervormen. Zelfs niet door het eigen management, is mijn stelling. Ik zou die klus niet gauw aannemen. Dat is heel tragisch, voor iedereen. Uiteindelijk ook voor die mensen, laat dat duidelijk zijn. Niemand wint daarbij.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik heb nog een korte vraag over het voorkomen dat slecht presterende leveranciers opnieuw een opdracht kunnen krijgen. U noemde zelf net al even past performance. Daar hebben we inderdaad nog geen goede Nederlandse term voor. Denkt u dat past performance een oplossing is?

De heer **Veldwijk**: Nee, want het is een oligopolie. Het zijn maar een paar spelers. Wat wel werkt, is op een gegeven moment de dingen veel kleiner maken. Niet op de manier van professor Mulder, maar op de manier van Veldwijk. In 2003 hebben we onze bedrijfsnaam veranderd in Ockham, omdat we al die enorme luchtballen zagen en dachten dat er veel minimalistischer systemen opgezet zouden moeten worden. De naam is gebaseerd op Ockham's scheermes, een filosofisch principe. Daar zit heel veel in. Het grappige van het verhaal is dat dan opeens veel meer bedrijven in aanmerking komen. Dan zijn er opeens honderden bedrijven die een project kunnen doen. Dat kan alleen weer niet omdat de aanbestedingswetgeving of de interpretatie daarvan dat in de weg staat. Het is een systeemprobleem. Het is dus heel moeilijk om één gen te vinden dat je kunt vervangen waardoor het gaat werken.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt dat er in een situatie als bij UWV uiteindelijk niemand is die schade lijdt. Iedereen komt ermee weg. Heeft dat ook nog iets met die suikeroomconstructie te maken?

De heer **Veldwijk**: Ja, natuurlijk. Het voedsel komt van de suikeroom.

De heer **Van Meenen** (D66): Lijdt die overigens schade, die suikeroom?

De heer **Veldwijk**: Pas als het project wordt gestaakt. Dan komt er een memo van de ICT-afdeling de organisatie in. Dat is gebeurd in 2008 bij het staken van het WIA-project: we komen opeens enkele tientallen miljoenen tekort. Dan snap je waar het geld heengaat.

De heer **Van Meenen** (D66): Is zo'n constructie überhaupt te voorkomen? Hebt u daar gedachten bij? Kunt u daar iets over zeggen?

De heer **Veldwijk**: Belonen. Je moet zo min mogelijk diverse vormen van sturing hebben, dus zo veel mogelijk eenduidige sturing. Accountability, dus ook plus en min. De vraag was net hoe je als lid van de raad van bestuur met 0,5 miljard op je conto kunt blijven zitten. Zo zou het

omgekeerd ook moeten zijn: mensen die echt iets moois neerzetten, zouden daarvoor moeten worden beloond. Daar hebben we ook nog een puntje.

Wat je natuurlijk eigenlijk moet willen, is dat zo veel mogelijk tegen een partij als UWV wordt gezegd dat het dingen uit zijn exploitatie moet financieren. Dat werkt niet zo, dat snap ik allemaal wel. Maar dat is de gezonde situatie. Als dat niet zo is, moet je er in elk geval voor zorgen dat de organisatie pijn heeft als iets mislukt. Dat is nu niet het geval.

De heer **Van Meenen** (D66): Waar zou die pijn uit moeten of kunnen bestaan, in uw ogen?

De heer **Veldwijk**: Nou, dat de budgetten van de niet-ICT-afdelingen flink gekort worden als een project mislukt. Dat zal helpen. Los daarvan: een matrixorganisatie, dus een aparte IT-organisatie in een bedrijf dat eigenlijk alleen maar IT is, is gewoon niet handig.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil graag met u naar een ander punt, waar u ook al kritisch over bent – u bent een kritische geest – namelijk het feit dat projecten vaak voor een vast bedrag worden aanbesteed en binnen de kortste keren uitlopen in wat we noemen «uurtje factuurtje». Kunt u de commissie uitleggen hoe dat in de praktijk werkt?

De heer **Veldwijk**: Ik heb me er nooit aan bezondigd. Wat je in essentie ziet, is dat er een aanbestedingsdocument komt. Dat aanbestedingsdocument is meestal geen ontwerp. Dat is heel vaak – ik draag wederom dat polisadministratiegeval aan, dat van het internet te plukken is – een orgie van ideeën van architecten. Een ICT-leverancier moet dan door al die hoepeltjes heen gaan springen. Kijkt u met dat in gedachten nog een keer terug naar het verhoor van mevrouw Wildvank, want daarin kun je dat ook heel mooi zien. Omdat er geen ontwerp ligt, zijn er allerlei grijze gebieden. Die leverancier komt vervolgens binnen. Bij de polisadministratie praatte volgens mij in een paar maanden tijd niemand meer over vaste prijzen of dat soort dingen. Daar kunt u de stukken nog wel van opvragen, als u wilt. Men zegt dan dat het onduidelijk is. Je kunt ook best hard maken dat het onduidelijk is. De chantabele partij op dat moment, na de aanbesteding, is de aanbestedende organisatie geworden. Die gaat nooit zeggen: we gaan de aanbesteding overnieuw doen. Dat is niet alleen een kwestie van gezichtsverlies – dat is het ook – maar ook een kwestie van dat je negen maanden extra kwijt bent. Dat zie je dus voortdurend en overal gebeuren. Dat is echt standaardpraktijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u daar meer voorbeelden van geven dan de polisadministratie?

De heer **Veldwijk**: Een ander mooi voorbeeld – het is echt een tragisch voorbeeld omdat men daar echt iets innovatiefs wilde doen – is de modernisering Gemeentelijke Basisadministratie (mGBA). Daarbij heeft men gezegd dat men een keer niet met één grote partij in zee zou gaan, maar met een stuk of acht grotere en kleinere partijtjes. Het idee was om met die partijen een ontwerp te maken en om als die ontwerpen gemaakt waren, dat grote systeem weer in blokjes onder te verdelen waarop die partijen mochten offeren op een concurrerende manier. Dat is hun gewoon nooit gelukt. Na een paar maanden wist iedereen dat het niet meer zou gaan lukken en daarna werd het gewoon een plat detacheringstraject, enzovoorts, enzovoorts, enzovoorts.



De **voorzitter**: Ik wil toch wel twee of drie van die «enzovoortsen» heel kort horen dan, met voorbeelden graag.

De heer **Veldwijk**: Het WIA-project was volgens mij ook zo'n soort project en, bij mijn beste weten, het toeslagensysteem van de Belastingdienst ook. Het is heel normaal om dingen voor een vaste prijs aan te besteden. Soms wordt er besloten om het helemaal onder eigen regie te gaan doen en dan wil men tarieven hebben. Als dat niet zo is, wordt er meestal voor een vaste prijs aanbesteed, maar niet altijd.

De heer **Van Meenen** (D66): Uw stelling is dus dat dit standaardpraktijk is, dat dit de hele dag gebeurt?

De heer **Veldwijk**: Ja. Een groter project dat door een overheid fixed price wordt aanbesteed – een groot project, dus van miljoenen – zal eigenlijk in bijna alle gevallen gewoon een nacalculatieproject worden.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is geen hearsay?

De heer **Veldwijk**: Dat is marktwijsheid, zullen we maar zeggen.

De heer **Van Meenen** (D66): Is feitelijk na te gaan of dat gebeurd is?

De heer **Veldwijk**: Ja, dat is feitelijk na te gaan. Maar je moet wel oppassen, want voor hetzelfde geldt besluit men om allemaal meerwerk eromheen apart te regelen. Mevrouw Wildvank zei dat Capgemini 40 miljoen had omgezet op die polisadministratie. Het zou mij verbazen. Er waren ook allerlei andere contracten waar ook allemaal Capgemini-mensen op ingezet waren, en die zaten daar vast niet bij. Je moet dus oppassen, maar in beginsel is het verifieerbaar.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil even met u naar de mGBA. Op basis van ons eigen onderzoek constateren we dat het budget ongeveer drie keer over de kop is gegaan, van 25,6 miljoen in 2007 naar 76 miljoen in 2016. Dat moet dus nog gaan gebeuren. Dat is dan exclusief de beheerskosten van de gemeenten. Kunt u ons uitleggen waar deze, toch omvangrijke, kostenoverschrijding vandaan komt?

De heer **Veldwijk**: Ja, ik denk dat ik dat wel kan uitleggen. Het is misschien toch goed om even wat losse opmerkingen te maken. Als een systeem in de bouw heel erg veel duurder wordt, wordt het meestal ook heel erg veel duurder in het beheer. Er stond een aardig artikel in NRC over SPEER bij Defensie. Dat is ook zo'n project – ik ken het zelf niet van binnenuit – waarin niet alleen de bouw heel veel duurder gaat worden, maar ook het beheer. Wat dat betreft denk ik er precies andersom over als mevrouw Sneller vanmorgen zei. Het is hartstikke goed om eens uit te zoeken wat er gebeurt na die projecten, maar ik denk dat je precies het tegenovergestelde gaat zien van wat zij suggereerde. Waarom is de mGBA zo duur geworden? Ik kan het heel moeilijk uit mijn mond laten komen, want het is niet mijn verhaal. Uiteindelijk zit daar een heel zwakke leiding en heel veel onvermogen. De tragiek was dat je leverancier niet kon zeggen: ik ga je nu wel helpen. Er zaten namelijk acht leveranciers die daar aan het detacheren waren. Wij overigens ook, hoor. Wij waren één van die acht leveranciers. Ik zat er zelf als externe expert bij. Ik zat niet in het project, maar aan het project. Wat je op een gegeven moment ziet – ik heb dat één keer eerder gezien, lang geleden – is dat als het fout gaat, zo'n project zich helemaal afsluit. Dan gaat het eigenlijk

altijd fout. Dan wordt het een soort sekte. Dat is daar ook ontstaan. Dan zie je aan de andere kant dat de opdrachtgever denkt: ik wil het ook niet precies weten. Op een gegeven moment is dan de tijd op en is het geld op en is men voor een derde klaar.

Ik geloof daar overigens geen moer van, omdat het IT is. Dan komt u als Kamer toch in beeld. Ik geef altijd als voorbeeld het doortrekken van de A4. Stel dat Rijkswaterstaat straks terugkomt met het verhaal dat het vijf van de vijftien kilometer heeft aangelegd en dat de tijd op is, en het budget ook, en dat als mensen vervolgens zeggen dat zij willen kijken wat er ligt, wordt gezegd dat dat niet mag omdat het geheim is.

Er is hier op 7 november – kijkt u er nog eens een keer naar – een algemeen overleg geweest waarin acht partijen aan tafel zaten. Er was één partij die er een kritische noot over kraakte. Dat was mevrouw Van Toorenborg van het CDA. Zij begon met te zeggen: «Wat zitten hier veel mensen op de tribune. Dat dit onderwerp zo interessant gevonden wordt. Ik heb er helemaal niets mee.» Dan denk ik: er zitten een heleboel ambtenaren mee te kijken en die snappen die boodschap wel. Dan word ik heel bitter.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is helder. Ik weet niet of hier nog vervolgvragen op zijn. Ik zie dat het niet het geval is. Dan ga ik door. U hebt in 2012 op de conferentie ICT & Recht een presentatie gehouden waarin u stelde dat mantelpartijen zeer hoge kosten maken – om mantelpartij te worden, neem ik aan – en die later dubbel en dwars terugverdienen. Bij de mGBA is uw bedrijf één van die acht mantelpartijen. Klopt dat beeld ook voor uw eigen bedrijf? Hebt u ook dubbel en dwars verdiend?

De heer **Veldwijk**: Nee, zeker niet. Het was – dat moet ik ze nageven – echt een innovatieve aanbesteding. Dat is ook het tragische van het verhaal. Ik had zo graag gezien dat het goed was gegaan, dat het een keer anders was gegaan en dan goed. Maar als het anders gaat, gaat het ook fout. Nee, ik denk dat er van ons twee manmaanden werk in gezeten heeft. Dat is helemaal niets voor een aanbesteding. Een van onze collega's heeft daar processen ontworpen. Die is op een gegeven moment verwijderd. We hebben na een jaar, toen het echt fout ging, een brandbrief geschreven. Ik denk dat u die bezit en anders kunt u die van mij krijgen. Daar hebben we ook een gesprek over gehad. We hebben gezegd dat het project nog gered kon worden. Toen was het verhaal letterlijk: het is een politiek project, we hebben nu draagvlak en we gaan geen dingen veranderen. Dat is echt letterlijk zo tegen ons gezegd. Daar was ook een stel getuigen bij. Een tijdje later is mijn collega aan het bureau geroepen en werd gezegd dat we een niet-loyale leverancier waren en dat we konden vertrekken.

De heer **Van Meenen** (D66): Vanmorgen is er, ik meen door de heer Leether, gewaarschuwd voor mantelcontracten.

De heer **Veldwijk**: Ik heb het helaas gemist.

De heer **Van Meenen** (D66): Hij zegt dat het allemaal veel te groot is, dat het onhelder is en dat het vaak niet meer past bij specifieke doelstellingen van individuele projecten. Hoe kijkt u naar die mantelcontracten, in zijn algemeenheid?

De heer **Veldwijk**: In de presentatie waaraan u refereert, heb ik gezegd – dat wil ik toch even noemen – dat het ook nog een keer corrupte verhoudingen uitlokt. Ik werd op een gegeven moment benaderd door een journalist die zei dat hij maar geen greep kon krijgen op wat er bij dat P2000 gebeurde. Hij zei dat hij wist dat daar mensen ingehuurd werden door een ambtenaar die daar zelf opdrachtgever was en dat dit via een mantelpartij ging. Die mantelpartij zegt dan dat zij geen mededelingen doet en het ministerie zegt: u moet bij CGI zijn. Daarna worden die mensen wel allemaal netjes van het project afgehaald. Dat heeft voor mij dan toch een soort sfeer. Het klinkt dan toch corrupt. Dit soort dingen wordt uiteindelijk echt met de mantel der liefde bedekt, want men wil geen reuring. Verder is het een inkoopverhaal.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil nog even doorvragen. U zegt «corrupt». Dat is een hard begrip. Wat verstaat u precies onder die corrupte verhoudingen?

De heer **Veldwijk**: Mantelconstructies faciliteren corrupte verhoudingen omdat er een partij zit vóór de opdrachtgever. Daaronder zit een wereld van aanbestedende partijtjes. We praten hier niet over een geval waarin bijvoorbeeld alleen Capgemini een project doet, CGI een project doet en Ordina een project doet. Welnee. Als het grote projecten zijn, barst het in heel veel gevallen weer van de zzp'ertjes en kleine gespecialiseerde bedrijfjes die worden ingehuurd. Daar komen vaak de mensen vandaan die wel wat kunnen. Daar kunnen zich weer allerlei dingen gaan afspelen, op dat moment. Je kunt zo morgen een IT-bedrijfje oprichten en je eigen mensen gaan verhuren, dus dat gebeurt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus de corruptie bestaat eruit dat mensen hun eigen vriendjes inhuren?

De heer **Veldwijk**: Hun eigen mensen, die op hun eigen loonlijst staan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Moet ik dat begrijpen als dat ik een bedrijf heb, dat ik al betaald krijg, dat ik voor dat geld andere mensen inhuur die eigenlijk ook tot mijn bedrijf behoren en dat ik daarvoor dubbel betaald krijg?

De heer **Veldwijk**: Nee, het is veel simpeler. Je bent gewoon ambtenaar, ambtenaar in een ICT-organisatie, je richt ook een IT-bedrijf je op in je vrije tijd en je hebt wat mensen op de loonlijst staan. Dan zeg je tegen een grote IT-leverancier: die wil ik graag wel ingezet hebben.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U gaf net een concreet voorbeeld van een geval waarin dat is gebeurd. Is dat het enige voorbeeld?

De heer **Veldwijk**: Dat was een hearsay-voorbeeld van een journalist, Siebe Sietsma van RTL. Ik heb gevraagd of ik het mocht vertellen en dat mocht. Hij kwam er toch niet uit. Hij had er graag een uitzending van gemaakt, maar hij kwam er niet uit.

De **voorzitter**: Waar kwam hij niet uit? Welk bedrijf het was?

De heer **Veldwijk**: Nee, hij wist precies hoe het liep. Hij kon alleen het bewijs niet rondkrijgen.

De **voorzitter**: Om welk bedrijf ging dat dan?

De heer **Veldwijk**: De bedrijfsnaam weet ik niet meer. Het ging wel over BZK, over het P2000-salarissysteem. Het bedrijf weet ik niet meer. Bij UWV is hetzelfde gebeurd. Daar zat op een gegeven moment ook een hoge ICT-ambtenaar die zijn eigen mensen aan het werk had. Dat laat ook zien – dat is wel mooi – hoe gek het grijze gebied is. Die meneer had een eigen bedrijfje. Die werkte daar gewoon. Op een gegeven moment werd hij projectmanager. Toen ging hij dus al gewoon zijn eigen mensen inhuren. Dat was geen nieuws. Daar zou mijnheer RTL nooit een uitzending van gemaakt hebben. Op een gegeven moment heeft Minister Kamp toen gezegd dat hogere managers gewoon op de loonlijst moeten staan van de organisatie waarvoor zij werken. Toen hebben ze gezegd: mijnheer K., gaat u maar op onze loonlijst staan. Dat heeft mijnheer K. gedaan en toen was het ineens een corrupte situatie geworden. Ik vond het verschil niet zo groot. En zo zijn er legio van dat soort zaken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat laat ook iets zien over het ontbreken van de kennis van ICT binnen de overheid.

De heer **Veldwijk**: Dit niet. Dit soort dingen weet iedereen. Dit weet echt iedereen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat weet iedereen?

De heer **Veldwijk**: Ja, honderden mensen. Ik wil nog wel zeggen dat UWV na die RTL-uitzending echt schoon schip heeft gemaakt. Ik heb toen ook wel teruggekregen van mensen: het is toch te gek dat we dit allemaal laten gebeuren met zijn allen. Dat was ook echt een leermoment. Ik loop nu bij UWV rond en ik zie absoluut niets wat daar in de verste verte nog op lijkt. Het kan dus wel.

De stelling was dat mantelcontracten slecht uitwerken. Toen draaide ik het gesprek een beetje een andere kant op, waarvoor mijn excuus. Dit stond echter ook in die presentatie voor ICT & Recht. Daarnaast is de vraag wat inkooptechnisch de zin is van het maken van een mantelcontract met een partij als Deloitte en nog vijf partijen, die helemaal niets aan toegevoegde waarde voor een project hebben en die gewoon mensen mogen inhuren en inzetten. Wie wint daar nu bij? Mijn collega zat daar voor ons voor € 125 per uur – dat was overigens in een ander project, namelijk het elektronisch patiëntendossier – en Deloitte legde er nog € 25 op. Ik vond dat nogal onmatig, tot me een keer werd verteld wat zo'n partij allemaal moet doen om zo'n mantelcontract te verwerven. Toen vond ik het een heel redelijke opslag. Wat staat er nu allemaal voor ons, met zijn allen, tegenover dit soort constructies? Niets, denk ik.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Helder verhaal. Ik wil nog even kijken naar het kennisniveau van ICT bij de overheid. Hoe kijkt u daar tegenaan?

De heer **Veldwijk**: Als ik puur naar symptomen kijk, kan ik me op zich wel aansluiten bij wat ik alle andere mensen heb horen zeggen die ik hierover heb horen praten. Ik zeg er alleen weer bij: het is functioneel. Stel dat je op een gegeven moment met 80 man een polisadministratie zit te beheren. Al die mensen – daar ben ik echt van overtuigd – denken dat zij hard aan het werk zijn. Dan moet je iets heel bijzonders doen in je organisatie. Wat zij doen, is het proces in heel kleine stukjes knippen, met heel veel dingen die niet goed gaan en weer gecorrigeerd moeten worden. Als mensen met heel kleine stukjes bezig zijn, is het handig om hun kennisniveau laag te houden. Als je mensen met een hoog kennisniveau ergens op een heel klein dingetje zet – er zijn wat ICT-specialismen

die daar een uitzondering op zijn – dan depriveer je ze in het algemeen gesproken. Dan haal je hun kennisniveau omlaag. Dat is met name hetgeen ik de laatste tien tot vijftien jaar waarneem – ik zie dat het kennisniveau hollend omlaag gaat – in dit soort heel grote processen, waarin ook iedereen het zicht op het eindproduct kwijt is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u voorbeelden geven van projecten waarbij het ontbreken van ICT-kennis bij de overheid een belangrijke oorzaak is geweest van het falen of mislukken van het project?

De heer **Veldwijk**: Nee, dat kan ik niet. Het is een gevolg, geen oorzaak. Het is nooit de oorzaak. Daar denk ik anders over dan alle andere mensen die u hebt gesproken. Nu ja, nooit? Het zal vast een keer gebeuren. Neem bijvoorbeeld een partij als UWV of de Belastingdienst. Dat zijn partijen met heel grote aantallen architecten. Dat zijn echt heel slimme mensen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt in een interview van 15 oktober 2011 in de Volkskrant gezegd dat bij de overheid ICT-kneuzen zitten.

De heer **Veldwijk**: Ja, inderdaad. Ze zijn op ICT-gebied incompetent, maar voor het overige zijn ze hartstikke slim.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dus eigenlijk dat er wel slimme mensen zitten, maar dat niet de juiste mensen op de juiste plekken zitten om uiteindelijk een project succesvol te maken.

De heer **Veldwijk**: Er zitten heel veel te veel mensen op te veel plekken. Er kunnen veel minder mensen op veel minder plekken zitten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Laten we dat even helderder maken. U hebt daar een punt te pakken. Laten we kijken naar de modernisering van de Gemeentelijke Basisadministratie. De conclusie die we uit ons onderzoek trekken, is dat de rollen en de verantwoordelijkheden niet eenduidig waren vastgelegd, dat alles vrij algemeen en procedureel beschreven was en dat er onvoldoende corrigerend vermogen was om knelpunten weg te nemen. Is dat wat u bedoelt?

De heer **Veldwijk**: Dat project is wat dat betreft echt een uitzondering. Het had een heel zwak management. Er zaten best een paar heel goede mensen op. Men kwam echter uiteindelijk maar niet uit de PowerPoint-fase. Dat zie je overigens wel vaker. Waarom dat precies was? Ik zat uiteindelijk natuurlijk toch aan de buitenkant. Ze raakten daar op een gegeven moment zelf ook heel gefrustreerd over. Ook dat hadden ze met de beste bedoelingen gedaan. Ze hadden een extern platform met een expert van alle acht leveranciers. Ik zat er namens Ockham. Die werden steeds kritischer. Op een gegeven moment ging gewoon de deur dicht en daarna heeft iemand ooit meer iets gezien van wat daar binnen is gebeurd. Alles wat er na halverwege 2011 is gebeurd, heeft zich in het donker afgespeeld.

Daarvoor zat gewoon een basaal probleem. Ze hadden daar één echte topper zitten. Die heeft een datamodel gemaakt dat heel belangrijk is en ook echt heel moeilijk is in die organisatie, is mij verteld. Verder kwam er gewoon niets uit. Waarom dat precies zo is, kan ik niet helemaal zeggen. Er wordt dan op een gegeven moment – daar is hij weer – een program-mamanager aangetrokken. Dat was iemand van BZK zelf, die twee of drie jaar voor zijn pensioen zat. In het oorspronkelijke plan zou hij al met

pensioen zijn voordat hij klaar was met het traject. Ik denk dan bij mezelf: wie bedenkt het nu om zo'n mijnheer op zo'n project te zetten?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een ander aspect is dus dat mensen voor een te korte duur op een project worden gezet en dus niet lang genoeg hun kennis en expertise kunnen inzetten?

De heer **Veldwijk**: Het is hetzelfde effect. Het is een gevaarlijk project. U hebt een militaire achtergrond. Je bent verkenners en de kans dat je langer dan drie dagen overleeft aan het front is klein. Dan kun je beter iemand anders sturen. Zo werkt het echt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dan is het dus een bewuste risicocalculatie geweest om iemand op het project te zetten die toch bijna met pensioen was?

De heer **Veldwijk**: Ja, dat is de meest waarschijnlijke verklaring. Dat zag je bij UWV ook. Dat heb ik ook in mijn brief beschreven. Je ziet iedere keer weer dat er externen worden aangetrokken, die een compleet koninkrijk kunnen opbouwen. Pas als de zaak er staat, komt de staande organisatie weer aanzetten. De effecten daarvan op allerlei gebieden zijn natuurlijk ongelooflijk groot en negatief.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik kom nog één keer terug op de ICT-kneuzen bij de overheid. U zegt tegelijkertijd dat het wel slimme mensen zijn.

De heer **Veldwijk**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar waar zijn ze dan slim in? Blijkbaar niet in ICT.

De heer **Veldwijk**: In datgene waar we allemaal goed in zijn, namelijk in overleven in moeilijke omstandigheden. Daar bent u goed in, daar ben ik goed in en daar zijn zij ook heel goed in.

De heer **Van Meenen** (D66): Of ik er goed in ben, zal nog moeten blijken.

De heer **Veldwijk**: Ik ga geen opmerking over wachtgeld maken.

De heer **Van Meenen** (D66): Waar bestaat dat overleven dan uit voor hen? Kunt u daar iets meer over zeggen?

De heer **Veldwijk**: Ik heb in mijn brief geprobeerd de context van UWV te beschrijven: die mensen worden voortdurend bedreigd met weggesaneerd worden. Dat zijn heel nare omstandigheden om in te werken. Die organisatie heeft van hoog tot laag mechanismen ontwikkeld om zich daar tegen teweer te stellen. Daar kan iemand op promoveren. Een heel simpele manier is bijvoorbeeld om een proces in heel veel stukjes te knippen en nooit feedback – sorry: terugkoppeling – te geven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is zo'n mechanisme dan ook het stilzwijgend accepteren van falen, om te kunnen overleven?

De heer **Veldwijk**: Ja. Ik denk nog steeds dat heel veel mensen bij UWV denken dat het systeem van Capgemini ook best had gekund, dat het uiteindelijk toch best goed zou zijn gekomen en dat om politieke redenen voor het systeem van dat rotbedrijfje is gekozen. Stel dat er gefaald was.

Het WIA-verhaal is heel extreem. Ook voor die polisadministratie geldt dat die hele taakverdeling met de Belastingdienst niet doorgegaan was als het gefaald had. Dat is echt best een belang. Je hoort mij niet zeggen dat mensen serieus dat project aan het versjteren zijn, maar het is geen ramp als het faalt.

Er is ook een mooie anekdote van het WIA-project, die ik van een collega heb gehoord die er dichtbij zat. Hij zei dat er echt mensen werden geselecteerd die geen verstand hadden van uitkeringsprocessen. De argumentatie daarbij was: we gaan een systeem bouwen dat heel flexibel is, dus we willen geen mensen aan boord hebben die verstand hebben van de bestaande uitkeringsystemen want die gaan alleen maar weer dezelfde dingen bouwen. Dat is toch een fantastische redenering?

De heer **Van Meenen** (D66): U zei dat geen feedback geven een van de strategieën is.

De heer **Veldwijk**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): We hebben vanmorgen gehoord dat er op verschillende manieren feedback wordt gegeven. De heer Leether vertelde bijvoorbeeld dat hij verschillende keren had aanbevolen om bijvoorbeeld in gebreke te stellen of zelfs te gaan procederen, maar dat dit ergens smoorde en uiteindelijk niet gebeurde.

De heer **Veldwijk**: Sorry. Ik heb het over de processen, over de herhalende processen. Laten we zeggen dat er een ontwerp wordt gemaakt. Dat gaat over de muur naar iemand die het moet reviewen. Die schrijft er een stuk bij: het is niet goed en het moet anders. Dat gaat dan niet terug naar degene die het ontwerp heeft gemaakt, maar door naar degene die het moet bouwen. Degene die het moet testen heeft weer andere stukken gekregen. De processen zijn zo opgezet dat standaard alles een aantal keren overnieuw moet. Daarnaast zijn er daadwerkelijk mensen die hun nek uitsteken, overall. Wat ik gezien heb van mijnheer Leether, petje af. Dat zijn uitzonderingen en dat wordt dan wel weer gesmoord in de keten tussen iemand ergens op een werkvloer en de Minister.

De heer **Van Meenen** (D66): Zo kunnen er dus projecten ontstaan die voortgaan terwijl ze wellicht gestopt hadden moeten worden. Waarom gebeurt dat stoppen niet, naar uw opvatting?

De heer **Veldwijk**: Omdat niemand daar belang bij heeft. Er is niemand die wint bij stoppen.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u zelf als leverancier weleens het advies gegeven om te stoppen?

De heer **Veldwijk**: Ja, all the time.

De heer **Van Meenen** (D66): En?

De heer **Veldwijk**: Dat is nooit gelukt. Wij zijn echter geen consultancy-organisatie. Wij zijn van alles en nog wat, maar wij zijn geen software improvement group.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik. Maar u zit hier natuurlijk wel om de wereld beter te maken. Het is u dus toen niet gelukt in elk geval?

De heer **Veldwijk**: In 2003 hebben we getekend voor de migratiestrategie: hoe ga je van al die oude GAK-systemen over naar die nieuwe polisadministratie? Dat ging helemaal fout. Toen zijn we gewoon heel hard gaan duwen en trekken. Het resultaat was dat we het kantoor uitgegooid werden, bijna fysiek. De reden daarvoor was ook weer heel logisch. Je moest de zittende organisatie niet lastigvallen, want dat leverde allemaal gevaarlijke dingen op. Dat is weer het idee van vechten en vluchten. In onze naïeve tijd hebben we een aantal keren geprobeerd om daar echt dingen veranderd te krijgen, maar daar win je niet mee.

De heer **Van Meenen** (D66): Zijn er ook contractuele belemmeringen om projecten die gaan mislukken stop te zetten?

De heer **Veldwijk**: Niet dat ik weet, maar ik heb nog nooit een contract onder ogen gezien want die zijn zwaar bedrijfsgeheim.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat zou je moeten doen om dat te bevorderen? Fast to failure: als het al moet mislukken, moet het zo snel mogelijk gebeuren en moet het zo snel mogelijk helder worden? Wat staat dat in de weg? Hoe kunnen we dat faciliteren?

De heer **Veldwijk**: Daar zijn allerlei ideeën over en die zijn allemaal goed. Als je het echt «fail safe» wilt hebben, moet je ervoor zorgen dat partijen in dat systeem er belang bij hebben dat het tijdig faalt. Er zijn allerlei methoden om dat te doen. Daadwerkelijk vaststellen dat iets mislukt is en bestuurders de laan uitsturen, zal ongetwijfeld helpen. Het zal een tijd duren voordat het effect doorwerkt, maar in 2025 zul je dat zeker gaan merken. In het algemeen gesproken ben ik heel pessimistisch gestemd, ook vanwege dat GBA-voorbeeld waar u met uw neus bovenop zit. Ik geloof eerlijk gezegd niet dat het systeem zichzelf kan hervormen. Waar ik wel in geloof, zonder dat ik denk dat dat het ei van Columbus is, is extreme openheid. Er is geen enkele reden waarom alle aanbestedingsdocumenten niet openbaar kunnen worden gemaakt. Al die verhalen over bedrijfsgeheimen zijn bullshit. Er is echt geen enkele reden. Die dingen moet je veranderen en vervolgens moet je zeggen dat bij een groot project iedere drie maanden op internet gezet moet worden wat de stand van zaken op dat moment is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zijn dat alleen de aanbestedingsdocumenten of hebt u het dan ook over broncodes en dergelijke?

De heer **Veldwijk**: Er zijn een paar dingen te bedenken die je niet zou moeten willen, maar dat zijn er maar een handje vol. Alles moet openbaar worden gemaakt. Een van de rare paradoxen is dat de overheid als beleid heeft dat software gebouwd wordt met hulpmiddelen die «open source» zijn, waarvan alles bekend is, en dat de dingen die worden gemaakt bedrijfsgeheim zijn. Van belastinggeld. Dat is de standaard.

De **voorzitter**: Ik wel even één ding terughalen wat ik gewoon domweg niet begrijp. U zegt dat je ergens belang bij moet hebben. Dat snap ik. Ik had een bedrijfje, voordat ik Kamerlid werd. Ik weet veel te weinig van ICT, dus dat had ik uitbesteed. Het werd gebouwd. Zo groot was het allemaal niet. Stel dat iemand van de leverancierskant – dat was u, bij de overheid – tegen mij had gezegd dat ik het echt niet zo en zo moest doen omdat het dan drie keer zo duur zou worden, maar dat ik het zo en zo moest doen omdat het dan net zo goed zou werken en het een stuk goedkoper zou



zijn. Dan zou ik toch wel gekke Henkie zijn als ik daar niet naar zou luisteren? Waarom luistert in uw visie de overheid in uw voorbeelden niet?

De heer **Veldwijk**: Omdat luisteren niet loont.

De **voorzitter**: Mij loont dat, omdat het me een derde kost. Ik verdien dus twee derde.

De heer **Veldwijk**: Maar u hebt geen suikeroom.

De **voorzitter**: Voor de overheid geldt dus in uw redenering – ik wil weten hoe u daartegen aankijkt – dat mensen daar kennelijk met monopoliegeld zitten te spelen.

De heer **Veldwijk**: Ja, dat is zo.

De **voorzitter**: Maar het is echt geld en het is van de belastingbetaler.

De heer **Veldwijk**: Ja, maar het is echt zo. Ik zal een extreem voorbeeld geven. Het WIA-project loopt de mist in. Ik word benaderd door een kennis van me. Die heeft een bedrijfje, ook zo'n klein rotbedrijfje als dat van ons. Hij zit alleen niet aan de datakant, maar aan de slimme processenkant. Hij zegt: ik heb één van mijn mensen aan het werk gezet en die heeft in twee weken tijd de complete uitkeringsprocessen geautomatiseerd, en ik kan het je laten zien. Nu is zo'n systeem wat meer dan dat, maar hij had echt de kern geautomatiseerd in twee manweken tijd. Ik zeg: ik breng je in contact met UWV. Ik had daar een collega werken. Die man kwam een presentatie houden en hij kwam juichend terug. Hij zei dat ze gewoon op de banken stonden. Hij rekende zichzelf al helemaal rijk. Daarna hoorde hij niets terug. Na drie weken belde hij mij en zei dat hij niets terug hoorde van UWV. Ik zei dat ik het eens zou vragen bij mijn partner die erop zat. Toen kwam het antwoord dat hij maar met Logica, nu CGI, moest gaan praten omdat die de aanbesteding had gewonnen. Nou ja, dat gesprek is er niet eens gekomen want die werd uurtje factuurtje betaald en die zat daar niet op te wachten. Wat denkt zo'n UWV'er dan? Die denkt: ik die aanbesteding openbreken?

De **voorzitter**: Maar we hebben het niet over € 200 verschil, we hebben het hier over miljoenen.

De heer **Veldwijk**: Dit is een grappig voorbeeld. Ik ken deze jongens, ze zijn echt heel goed. Riskco in Utrecht. Ik heb daar geen enkel belang in. Ik denk dat als dat was gebeurd, het spel anders was gelopen.

De **voorzitter**: Welk bedrag als verschil, grofweg?

De heer **Veldwijk**: Ik denk dat WIA te bouwen was geweest – dat is niet helemaal het antwoord op de vraag – voor een bedrag van een miljoen of vijf. Dat is niet twee manweken werk. Daar moet heel veel bij zitten. Ik zat dus bij de polisadministratie.

De **voorzitter**: Een miljoen of vijf in plaats van?

De heer **Veldwijk**: De officiële schade is 89 miljoen.

De **voorzitter**: Dat is volgens mij een groot verschil.

De heer **Veldwijk**: De voorcalculatie was ook geen 5 miljoen, hoor.

De **voorzitter**: Dat snap ik. Ik kijk even rond of er nog aanvullende vragen zijn. Ik geef het woord aan de heer Ulenbelt.

De heer **Ulenbelt** (SP): U maakt heel grote verwijten. U kent het mechanisme waarmee de overheid zich verdedigt. Welke reactie zullen we van de Minister van Sociale Zaken krijgen op uw aantijgingen over het UWV? Waar moeten we rekening mee houden?

De heer **Veldwijk**: Om te beginnen doe ik geen heel grote aantijgingen. Als iemand begrip heeft voor de manier waarop die processen allemaal verlopen, ben ik het. Als ik aantijgingen doe, is dat eerder aan uw adres dan aan het adres van al die ambtenaren. Ik vind het logisch wat er gebeurt. Maar goed, even concreet. Er zijn daar dingen heel erg fout gegaan in de jaren tot 2011. Wat u daar verder politiek mee doet, moet u weten. Ik heb het opgeschreven omdat we op een gegeven moment afspraken met UWV hebben gemaakt: er zijn een paar dingen gebeurd, er is al een proces in gang gezet dat leidt naar een parlementair onderzoek en we gaan niet zomaar zeggen dat er niets aan de hand is. Ik denk dat veel belangrijker is dat Minister Asscher van Sociale Zaken en UWV ongelooflijk veel kunnen leren als ze die brief die ik u heb gestuurd tot zich zouden nemen. Het mooie van het verhaal is namelijk dat bijna al het management vervangen is. Er zitten bijna alleen maar nieuwe mensen, die ertoe doen. Het zou heel goed zijn als die mensen zouden weten wat zich daar allemaal heeft afgespeeld, want een heleboel krachten zijn nog precies hetzelfde. Is het zo goed? Is dit bevredigend?

De **voorzitter**: Daar let ik op. Mevrouw Bruins Slot heeft nog een vraag.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil nog even kort terugkomen op uw verhaal over de suikeroom. We hebben dat zonet voorgelegd aan de heer Flippo. Die zei dat hij binnen het Ministerie van Buitenlandse Zaken, waar hij heeft gewerkt, nooit geld kon uitgeven zonder toestemming van de directeur Financieel-Economische Zaken. Hij zei dat het onbestaanbaar was dat hij in zo'n suikeroomconstructie terecht zou komen. Hoe kijkt u tegen zijn uitspraak aan?

De heer **Veldwijk**: Misschien heeft hij het over iets anders. Waar ik het over heb, is dat een organisatie een aparte geldstroom, een geormerkte geldstroom, krijgt voor een project dat zij moet uitvoeren in haar belang of in het belang weer een derde partij. Daar heb ik het over. Als dat daar niet zo was, kan ik natuurlijk zeggen dat er geen enkel project van Buitenlandse Zaken op uw lijstje staat en dat hun dat siert. Als Buitenlandse Zaken geld van Buitenlandse Zaken gebruikt voor ICT-projecten van Buitenlandse Zaken, klinkt mij dat redelijk gezond in de oren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): We hebben een aantal ICT-problemen met elkaar besproken en ook de achterliggende oorzaken ervan. Daar heb u informatie over gegeven en suggesties over gedaan. Het is ook goed om vooruit te kijken. Wat ziet u als belangrijkste verbeterpunten? Waar moeten we beginnen om deze problemen in de toekomst te voorkomen?

De heer **Veldwijk**: Het zou geweldig zijn – ik heb er geen oplossing voor, hoor – als hoge ambtenaren er iets mee zouden doen. Die zitten ook in het systeem. Ik heb met een van de topambtenaren gesproken en die zei: we houden elkaar volledig gevangen in dat systeem. Het zo zou mooi zijn als

dat op tafel zou komen vanuit de ambtenaren. Wat mij nog meer teleurstelt, is dat er steeds wordt gepraat over IT-bedrijven die inhalig zijn en heel veel winst maken. Nee, ze maken niet heel veel winst. Ze maken heel veel omzet. De hele markt gaat naar zijn gallemiezen. Vergelijk het maar met de bouwfraudeaffaire. Je kunt niet zeggen, als ik het mij goed herinner, dat de bouwbedrijven in die tijd zulke enorme winsten hebben gemaakt en nu allemaal enorme verliezen lijden doordat zij niet meer overheden kunnen omkopen. Iedereen verliest in dit systeem. Ook grote IT-bedrijven verliezen in dit systeem. Ergens moet je dat probleem op tafel kunnen krijgen. Ik heb aan de persoon die ik gesproken heb, gevraagd waarom hij dat niet tegen de Kamer zegt. Hij zei: ik pas wel op, dat wordt niet gewaardeerd.

**De voorzitter:** Want?

De heer **Veldwijk:** Het ambtenarenkorps voelt zich niet veilig – of respecteert u onvoldoende, dat weet ik niet – om dit soort systeemproblemen, die echt wel worden onderkend, aan de orde te stellen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat vindt u dan van de rol van de Tweede Kamer? Wat zouden we hier moeten veranderen?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat u in elk geval kunt doen, is uzelf minder onderdeel van het probleem maken. Die zes projecten hebben in mijn ogen alle zes ook heel zwakke businesscases. Dat is ook logisch, als iemand anders betaalt. De vraag is altijd of er een centraal landelijk C2000-systeem zou komen als de zwaalichtsector dat zelf had mogen betalen, als de overheid had gezegd: kijk, hier heb je extra geld, waar zullen we het aan uitgeven? Dan hadden ze wellicht iets heel anders gezegd. Ik denk dat ze dan iets heel anders hadden gezegd. Als je nu zegt «hé, gemeenten, jullie staan voor een enorme taakstelling, hier heb je 30 miljoen van Minister Plasterk en dat mogen jullie besteden aan de modernisering van de GBA, maar ook aan iets anders», dan zou het volgens mij weleens aan iets anders besteed kunnen worden. Als mijnheer Bruins van UWV de kans zou krijgen – volgens mij krijgt hij die nu niet, namelijk – om al die brakke oude processen te automatiseren en de ruimte zou krijgen voor de arbeidsmarkt, die op dit moment in de knel zit, dan is dat misschien ook een veel betere allocatie van middelen. Als je een organisatie op een gegeven moment echt de ruimte geeft om met keuzes te komen – die moeten ze wel verantwoorden natuurlijk – gaan misschien dingen wel veel beter.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus het start in elk geval met betere businesscases?

De heer **Veldwijk:** Absoluut. Er is nog een probleem, waar ik ook geen oplossing voor heb. Als je met iets komt, moet je tegenspraak organiseren. Je moet op een gegeven moment iemand weten te vinden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wie zou de tegenspraak kunnen geven? Wie ziet u dan voor zich?

De heer **Veldwijk:** Ik heb in 2008 of 2009 al een keer een blog geschreven over de modernisering GBA, gewoon voor de vakbroeders. Ik vind dat die modernisering GBA echt gestaakt moet worden. Niet alleen omdat het nu fout loopt, maar ook omdat wat er ligt helemaal geen businesscase meer heeft. Als het helemaal goed gaat, hebben we nog een heleboel geld

weggegooid. Ik ken wel meer mensen die hun nek zouden willen uitsteken, alleen hebben zij daar geen belang bij. Je maakt er namelijk geen vrienden mee. Dan moet je het doen omdat je een soort intrinsieke drive hebt. Dan is mijn antwoord toch uiteindelijk dat ik geen antwoord op de vraag heb. Als mensen er geen belang bij hebben, moet je maar hopen dat een of andere gek als mijnheer Veldwijk of mijnheer Miedema tegen de boom gaat zitten duwen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het zal dus in elk geval iemand moeten zijn die een onafhankelijke positie heeft ten opzichte van de organisaties waar het om gaat?

De heer **Veldwijk**: Ja, natuurlijk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een soort ombudsachtig iemand?

De heer **Veldwijk**: Ik ben zelf heel erg gecharmeerd van het ombudsman-systeem. Maar dat is hetzelfde verhaal: dat hangt heel sterk af van de kwaliteit van één of twee personen. Dat is met de normale ombudsman ook zo. Het zijn echter wel lapmiddelen. Ik geloof wat dat betreft meer in veel hogere niveaus van transparantie. Een beetje het systeem van Estland: alles wat met belastinggeld wordt betaald, is ook gewoon openbaar, als principe.

De heer **Van Meenen** (D66): Stel dat dat gebeurt. Ziet u dan ook dat iedereen naar elkaars producten gaat kijken en daar kritiek op gaat leveren? Of ontstaat er dan toch weer een soort stilzwijgende ...

De heer **Veldwijk**: Als ik opdrachtgever zou zijn, zou ik op een andere manier aanbestedingen gaan doen. Die mogelijkheden biedt de wet overigens nu al, maar daar heeft de heer Leether veel meer verstand van. Vervolgens zou ik zeggen dat na drie maanden in het project de nummer twee en de nummer drie, die de aanbesteding hebben verloren, hun licht er maar eens over moeten laten schijnen, want die zijn helemaal ingewerkt in het systeem. Natuurlijk zijn dat partijen met een ander belang, maar zo organiseer je tegenspraak. Zo zijn er allerlei mechanismen die steeds als grootste gemene deler hebben dat je gaat proberen om gezonde belangentegenstellingen te creëren en die uit te nutten. Dat is overigens makkelijker gezegd dan gedaan. Ik weet wel wat dingen, maar ik heb niet het gevoel dat er echt één ding is – was het maar waar – waarvan je zegt: als je dát nou doet, dan komt het verder wel goed. Waar ik heel bang voor ben, is dat als je symptomen gaat bestrijden je dingen echt erger gaat maken. Er wordt gezegd dat er een Minister verantwoordelijk moet worden voor ICT. Hop, dan komt er weer een verantwoordelijkheidslijn bij. We smeren in de overheidssfeer sowieso al graag verantwoordelijkheid uit over zo veel mogelijk personen. Dat zijn allemaal van die dingen. Ik heb het voorbeeld al gegeven van het advies van professor Mulder. Een heleboel dingen kun je gewoon ten kwade aanwenden als jouw doelstellingen anders zijn dan die van je opdrachtgever.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): We hebben over een groot aantal zaken van gedachten gewisseld. Is er nog een onderwerp niet genoemd dat u wel aan de commissie had willen voorleggen?

De heer **Veldwijk**: Ja, heel veel. Ik ben heel blij dat ik in de gelegenheid ben gesteld om te proberen een spa dieper te gaan. Ik zou het heel fijn vinden als u als commissie alle goede dingen die zijn gezegd, wilt zien als symptomen en niet als kwaal. Als je op een gegeven moment met dingen komt om de kwaal te bestrijden, moet je die wel toetsen aan de vraag of je denkt dat de symptomen gaan verdwijnen. Ik hoop dat het me gelukt is om een spaatje dieper te gaan, zonder het verhaal van «wat een sinistere ambtenaar of sinister ICT-bedrijf». Dat is namelijk niet zo.

De **voorzitter**: Welke twee structurele dingen zouden wij, als wij de macht zouden hebben, morgen moeten invoeren om wat te doen aan de kwaal die u beschrijft?

De heer **Veldwijk**: Alles wat vrijgegeven kan worden van de ICT-producten die we maken, zoals ontwerpen en programmacodes – dat is echt heel veel, bijna alles – moet worden vrijgegeven. Alles wat van ons belastinggeld wordt gemaakt, is in beginsel te gebruiken door iedereen. Dat heet open source. Het andere verhaal is monisme in de aansturing. De suikeroom is een voorbeeld van een dualistische aansturing, net als matrixorganisaties. Je wilt zo veel mogen lijnen en belangen gelijktrekken. Als een uitkeringsdirecteur van UWV een systeem laat bouwen, moet die vanaf dag één verantwoordelijk zijn voor dat systeem.

De **voorzitter**: En voor het budget?

De heer **Veldwijk**: Ja, en voor het budget.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus eenhoofdig leiderschap, om het zo maar te zeggen?

De heer **Veldwijk**: Ja, absoluut.

De **voorzitter**: Ik kijk even rond of er nog vragen zijn. Wij zijn iets uitgelopen, maar dat is niet zo'n groot bezwaar. Hartelijk dank voor uw komst, mijnheer Veldwijk.

Sluiting 18.12 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Matthijssen op 16 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Lauran Matthijssen (senior adviseur bij PBLQ HEC).

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 commissie ICT-projecten bij de overheid en heet u, mijnheer Matthijssen, van harte welkom. Wij gaan met u praten over een groot aantal onderwerpen. Met «wij» doel ik op «de commissie». De heer Van Meenen – de persoon naast mij – en ik nemen het voortouw.

De heer **Ulenbelt** (SP): De heer Ulenbelt in plaats van de heer Van Meenen.

De **voorzitter**: Pardon.

De heer **Ulenbelt** (SP): We heten allebei Paul.

De **voorzitter**: De heer Ulenbelt en ik nemen dus het voortouw. Links naast mij – voor de kijker rechts – zit mevrouw Bruins Slot. Daarnaast zit dus de heer Van Meenen en daarnaast mevrouw Fokke. Zij doen ook mee. Zij letten op, maar de heer Ulenbelt en ik zullen dus het voortouw nemen. U hebt heel lang voor de overheid gewerkt. Sinds 1994 werkt u voor Het Expertise Centrum dat tegenwoordig PBLQ heet. Kunt u daar iets over vertellen?

De heer **Matthijssen**: U bedoelt over de opzet van Het Expertise Centrum?

De **voorzitter**: Ja.

De heer **Matthijssen**: Dat is ontstaan op basis van de commissie-Van Veen (CCOI) die, ik meen al in 1985, ICT-problemen bij de overheid onderzocht. Zij vond toen dat de overheid een expertisecentrum nodig had om zich te laten bijstaan. Dat is toen ontstaan als stichting, opgericht door het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Zeker de eerste jaren was het een expertisecentrum voor en door de overheid. Wij worden gewoon door overheidsorganisaties ingehuurd om ze bij te staan.

De **voorzitter**: U hebt dus veel ervaring opgedaan met ICT bij de overheid?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: U adviseert onder meer de ambtelijke organisatie van de Tweede Kamer. Het is misschien goed om hier te zeggen dat we u horen als expert en dat er geen relatie is tussen datgene wat u ook voor de Kamer hebt gedaan.

Toen ik de stukken doornam, intrigeerde het mij dat u thuis een eigen database op uw computertje hebt staan. Heb ik dat goed begrepen?

De heer **Matthijssen**: «Database» is een groot woord. Het is een spreadsheet. Ik heb een bestand met voltooide projecten om mijn ervaring te borgen en te kunnen zeggen: de volgende keer gaat het ongeveer zo veel kosten.

De **voorzitter**: Ik heb begrepen dat u ongeveer 120 voltooide systemen binnen 17 overheidsorganisaties hebt. U vergelijkt de data met internationale data van ongeveer 460 projecten. Klopt dat?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: Dan kunnen we toch wel zeggen dat u, als u 's avonds een beetje bij elkaar zit te klussen, enig overzicht hebt?

De heer **Matthijssen**: Ja, ik denk dat ik cijfermatig een behoorlijk goed overzicht heb.

De **voorzitter**: Uit een van de voorbeelden die wij van u voorgelegd kregen, bleek dat er voor, zoals het in ICT-taal wordt gezegd, dezelfde functionaliteit – eigenlijk is dat hetzelfde ding – door het ene departement 3,5 miljoen was uitgetrokken en door een ander departement 107 miljoen.

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: Dat is toch onvoorstelbaar, of ben ik nu raar?

De heer **Matthijssen**: De Algemene Rekenkamer heeft dat in alle rust vastgesteld, dus die kon het zich voorstellen.

De **voorzitter**: Die kon zich dat voorstellen?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: En u?

De heer **Matthijssen**: Met alles wat je van het maken van systemen weet, is voorstelbaar dat het dertig tot veertig keer duurder wordt.

De **voorzitter**: Maar dat is toch niet normaal?

De heer **Matthijssen**: Ik vind het verbluffend dat het gebeurt zonder dat dit soort verbaasde blikken er door ons op na wordt gehouden.

De **voorzitter**: U hebt ook eens gezegd dat de overheid onvolwassen is. Doelde u daarmee op dit soort dingen, dus op het feit dat dit soort verschillen überhaupt mogelijk is?

De heer **Matthijssen**: Een signaal van het onvolwassen zijn is dat het de ene keer 3 miljoen wordt, dat het de volgende keer 20 miljoen wordt en dat het de keer daarop 100 miljoen wordt.



De **voorzitter**: Kunt u de departementen noemen waartussen dit verschil zo groot is?

De heer **Matthijssen**: Dit gaat om die 3,5 miljoen en die 108 miljoen. Die bedragen komen uit een onderzoek van de Algemene Rekenkamer naar het realiseren van financiële systemen door de departementen. Ik dacht dat het bedrag van 3,5 miljoen betrekking had op het Ministerie van Landbouw. Het bedrag van 108 miljoen had betrekking op het Ministerie van VROM of op het Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

De **voorzitter**: Ik heb nog een vraagje voordat we echt over de cijfertjes gaan praten. U liet zich mede naar aanleiding van vragen van ons in een eerder stadium ontvallen dat, als het gaat om het aanspreken van leveranciers op hun moraliteit, dit eigenlijk niet zoveel zin heeft. U hebt daar een mooie vergelijking bij gemaakt. Zou u die willen herhalen?

De heer **Matthijssen**: Je kunt de vos vragen om op de kippen te passen, maar dat werkt niet zo.

De **voorzitter**: Waarom gebruikt u die vergelijking? Bij het door de vos op de kippen passen kan ik me wel iets voorstellen. Dat kost veel kippen.

De heer **Matthijssen**: Ja, maar ik denk dat dit de situatie is in ICT-land. Je weet dat leveranciers een interne doelstelling hebben, namelijk het draaien van omzet en het maken van winst. Als je ze dan vraagt om op jouw budget te letten, gaat dat niet helemaal goed samen.

De **voorzitter**: Dat zou eigenlijk wel moeten kunnen. Als je een opdrachtnemer bent die verantwoord werkt, let je ook op het budget en dan let je dus niet alleen op je eigen portemonnee, al was het maar met het oog op het welbegrepen eigenbelang dat je de volgende keer weer een opdracht krijgt.

De heer **Matthijssen**: Dan moest die overheidsmarkt in de afgelopen dertig jaar zo georganiseerd zijn. Dan had je misschien die leveranciers gehad. Ik denk niet dat het zo was. Ik denk dat de overheid een markt heeft gecreëerd voor ICT-opdrachten waarin dit gedrag door leveranciers vertoond wordt.

De **voorzitter**: Ik neem aan dat u dat een ongewenste en een kwalijke situatie vindt.

De heer **Matthijssen**: Ik vind dat je dit eigenlijk niet kunt maken ten opzichte van de belastingbetaler.

De **voorzitter**: Niet gezien vanuit de kant van de leveranciers en niet gezien vanuit de organisatie door de overheid zelf?

De heer **Matthijssen**: Ik denk dat we aan de overheidskant beter zelf ons plan kunnen trekken en dat we zelf dingen beter zo kunnen regelen dat leveranciers dat niet kunnen doen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt ook heel erg lang voor het Ministerie van Landbouw gewerkt. U staat te boek als de vader van de landbouwinformatica-aanpak.

De heer **Matthijssen**: Dank.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als ik het goed zie, was dat tussen 1980 en 1994.

De heer **Matthijssen**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt daarover geschreven. Dat werk was heel succesvol.

De heer **Matthijssen**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): U beaamt dat. Waarom verliep het dan later elders bij de overheid anders? De kennis was immers ergens aanwezig.

De heer **Matthijssen**: Ik denk dat dit een van de basisproblemen is op dit moment. Uw commissie praat heel veel over grote mislukkingen bij de overheid. Ik denk dat je zeker een even groot aantal prachtige projecten kunt noemen waarin echt voor weinig geld goed en netjes systemen zijn opgeleverd. Het probleem is echter dat de best practices, de goede projecten, onvoldoende worden overgenomen. Er is onvoldoende drang om dingen goed te doen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat is het kenmerkende verschil tussen goed gaan en fout gaan?

De heer **Matthijssen**: Als het echt fout gaat, mislukt het. Als hetzelfde financieel systeem wordt gerealiseerd voor 3,5 miljoen, vind ik dat het goed gaat. Als dat voor 108 miljoen wordt gerealiseerd, vind ik dat het niet goed gaat.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waarom gaat het zoals het gaat? Wat zit daarachter? Wie heeft een goed besluit genomen over het systeem voor 3,5 miljoen en wat was het foutieve besluit ten aanzien van het systeem voor het bedrag van 107 miljoen?

De heer **Matthijssen**: Volgens mij kun je daar niet een gericht besluit voor aanwijzen. De ene organisatie heeft zijn systeemontwikkeling ... Hier gaat het over hetzelfde object. Ze moeten alle twee een financieel systeem maken. De beslissing daarover is niet moeilijk. Die is door de Kamer genomen in de Operatie Comptabel Bestel. Dan doet zich het verschijnsel voor dat de ene organisatie volwassen is in die zin dat zij haar systeemontwikkeling in de hand heeft en dat de andere organisatie onvolwassen is in die zin dat zij deze niet in de hand heeft. Bij de ene organisatie wordt het dus 3,5 miljoen en bij de andere wordt het 108 miljoen.

De **voorzitter**: We hebben een CIO Rijk, een chief information officer. Die moet dus het overzicht hebben: departement A betaalt 3,5 miljoen voor een systeem en departement B dreigt voor datzelfde systeem 108 miljoen te moeten betalen. Het dreigt dus mis te gaan. Deze CIO zou daarvan op de hoogte moeten zijn en hij zou moeten ingrijpen. Het probleem is echter dat die man of vrouw – dat maakt niet uit – niet de macht heeft om dat te doen. Zou een oplossing kunnen zijn, ervoor te zorgen dat iemand ergens het overzicht heeft, dat hij de macht heeft om iets te stoppen en te zeggen: jullie zijn aan het klunzen, want dit gaat heel veel geld kosten terwijl het voor 3,5 miljoen kan? Zou het kunnen helpen als iemand de macht had om te zeggen: ga eerst eens even daar kijken en neem het van elkaar over?

De heer **Matthijssen**: Ik geloof niet heel erg in die ene sterke man of die ene sterke toezichhoudende organisatie bij de overheid. Ik geloof er wel in dat het transparant zou moeten zijn, dus dat iedereen het kan zien en dat er voldoende cijfers zijn. Ik denk dat de leiding van een departement zou moeten zeggen: heren, ik wens dat de ICT hier voortaan op een volwassen manier wordt «beoefend». Er zou eigenlijk op voorhand moeten worden geregeld dat het niet mogelijk is voor leveranciers om die 108 miljoen te vragen.

De **voorzitter**: Met andere woorden: dat gebeurt niet?

De heer **Matthijssen**: Nee, ik denk dat er in de ICT heel veel gewerkt wordt op basis van uiterlijke schijn. Ik denk dat er heel weinig transparantie is wat cijfers betreft en dat de sg ofwel de hoogste verantwoordelijke ambtenaar, niet eens weet hoe erg het is.

De **voorzitter**: Sg staat voor secretaris-generaal. Hij/zij is de hoogste ambtenaar. Ik zeg dit omdat er mensen meekijken en -luisteren die niet al die departementen van binnen kennen. Dat is toch een heel zorgelijke ontwikkeling? Wat bedoelt u met uiterlijke schijn?

De heer **Matthijssen**: Daarmee doel ik op het imago dat je uitstraalt, dat je een goed project aan het doen bent. Tegenwoordig is de mode om «agile» projecten te ontwikkelen. Dat ademt de sfeer van goedkoop en snel. Uit mijn ervaringscijfers blijkt dat die agile projecten – ik heb overigens niet alle projecten gezien – gemiddeld twee maal duurder zijn dan projecten die gewoon zouden kunnen worden gedaan.

De **voorzitter**: Van hoogleraar tekstkwaliteit Renkema kregen wij aangereikt dat «agile» «stapsgewijs» betekent.

De heer **Matthijssen**: Ik wilde eigenlijk slechts aangeven dat «agile» een van die modewoorden is om een indruk te wekken.

De **voorzitter**: De indruk: we zijn goed bezig?

De heer **Matthijssen**: Precies datgene wat uw commissie weigert te aanvaarden.

De **voorzitter**: Mag ik eens even met u kijken naar de middelen die ondoelmatig zijn gebruikt – laat ik het voorzichtig formuleren – ofwel de middelen die zijn weggespoeld. Daarover wordt zeer verschillend gedacht. Wij hebben de heer Mulder gehoord. Hij kwam tot de schatting dat de overheid 4 tot 5 miljard per jaar verspilt. Daar staat tegenover dat de Algemene Rekenkamer ons er nog eens op heeft gewezen dat dit niet een schatting is die van haar komt maar dat schattingen van derden in dezelfde orde van grootte wel door haar zijn genoemd. De Algemene Rekenkamer zegt dat het een diepliggend probleem is, dat zij de cijfers niet heeft. Daar kom ik straks nog even op terug. U komt met een bepaalde redenering uit op een rechtstreekse verspilling, in die zin dat datgene wat besteld is niet gewerkt heeft, van een kleine 1,5 miljard. Tegelijkertijd vindt u dat het zoveel effectiever kan dat er veel meer te besparen valt. Kunt u dat toelichten?

De heer **Matthijssen**: Ja, ik denk dat we praten over verschillende begrippen. Een aantal mensen beweert dat er voor een bedrag van 5 miljard aan projecten misgaat. Volgens mij kan dat niet. Voor zover ik het kan overzien, is de raming dat de overheid 10 miljard per jaar aan ICT uitgeeft. Normaal gesproken betreft maximaal 40% de ontwikkeling, maar ga uit van 30 tot 40%. De berichten zijn dat ongeveer 30% van die projecten mislukt. Laat dat percentage bij de overheid iets hoger zijn, maar 40% van 4 miljard – dat zou het maximale ontwikkelbudget zijn – kan nooit 5 miljard zijn. Ik denk dus dat die raming van 5 miljard aan mislukte projecten overdreven is. Ik heb een omgekeerde redenering.

De **voorzitter**: Ik kom even terug op uw vorige zin. Terugrekenend zegt u dat er wel degelijk, ook als u uitgaat van die redenering, ongeveer 1,35 miljard per jaar wordt verspild?

De heer **Matthijssen**: Als de statistiek van de Standish Group klopt waaruit blijkt dat ongeveer 30% van de projecten mislukt, is er sprake van 30% van 30% en kom je op een bepaald bedrag uit. Ik denk dat dat zo is.

De **voorzitter**: Een rechtstreekse verspilling van 1,3 miljard. Het is weliswaar geen 5 miljard, maar het is ook een ongelooflijke hoop aan belastinggeld.

De heer **Matthijssen**: Dat is een ongelooflijke hoop aan belastinggeld. Dat zou aanzienlijk minder kunnen zijn.

De **voorzitter**: En u hebt een omgekeerde redenering over het beter, efficiënter en volwassener werken. Kunt u deze ook toelichten? Dan komt u op een ander bedrag uit?

De heer **Matthijssen**: Ja. Ik heb een spreadsheet met daarin 120 à 140 voltooide projecten. Als ik daarin kijk, zie ik dezelfde verschillen, namelijk die tussen 3,5 miljoen en 108 miljoen voor dezelfde systemen. Als je dat materiaal als representatief beschouwt en iedereen het op de goede manier deed, zou 70% van het ontwikkelbudget bespaard kunnen worden: gewoon minder uitgeven voor wat wordt gedaan.

De **voorzitter**: 70%?

De heer **Matthijssen**: 70%.

De **voorzitter**: Dan kom je op enorme bedragen uit.

De heer **Matthijssen**: Die zijn aanzienlijk hoger.

De **voorzitter**: Zo komt u op uw ...

De heer **Matthijssen**: Nee, daar komen nog dingen achteraan. Je hebt namelijk een ontwikkelbudget, maar de systemen die je gemaakt hebt – stel je voor dat je een systeem gemaakt hebt dat veel te duur was – gaan de beheerfase in en die zullen nog vijf tot tien jaar duur zijn. Als je goedkope systemen ontwikkelt, kunnen die goedkoop beheerd en onderhouden worden. Het beheer en het onderhoud kunnen volwassener worden gedaan. Als je netjes werkt, kun je eerder zien dat projecten mislukken en je kunt er eerder mee stoppen. Ik heb een «over de duim»-vergelijking gemaakt. In de tijd waarin ik bij het Ministerie van Landbouw werkte, hadden we een meer dan gemiddelde ontwikkelporte-

feuille. Wat de kosten betreft zat het Ministerie van Landbouw echter op ongeveer de helft van het overheidsgemiddelde. Als je al die dingen bij elkaar zou tellen, kwam je op ongeveer de helft van het bedrag uit.

De **voorzitter**: Vandaag zou dat 5 miljard zijn?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: Wij vinden dat onvoorstelbare getallen. Ik ga nog even op dit punt door. In 2001 hebt u het Rijk aanbevolen om de informatievoorziening over ICT te verbeteren. U deed dat in een artikel met de titel Heeft de rijksoverheid financieel nog wel grip op haar ICT-toepassing? Dat artikel is ook vandaag nog interessant om te lezen. Dat schreef u in 2001, dus dat is dertien jaar geleden.

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: Wat is daarmee gebeurd?

De heer **Matthijssen**: Doodse stilte.

De **voorzitter**: Dat moet betekenen dat u zich een roepende in de woestijn hebt gevoeld?

De heer **Matthijssen**: Ja, dat is correct uitgedrukt.

De **voorzitter**: Ging u toen niet harder roepen? Bent u niet bij de Minister binnengestapt? Of hebt u gedacht dat we dit kennelijk normaal vinden met z'n allen?

De heer **Matthijssen**: Ja, het laatste.

De **voorzitter**: Maar het is natuurlijk niet normaal.

De heer **Matthijssen**: Nee, nee, nee. Nu we hier zo zitten, denk ik dat mijn berusting van toen onterecht is geweest.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik stel een vraag over uw database. U zei dat, als die representatief is, uw berekening met een uitkomst van ongeveer 5 miljard klopt. Zegt u met al uw kennis dat uw database op uw pc'tje thuis representatief is?

De heer **Matthijssen**: In het artikel dat ik daarover geschreven heb, kun je zien dat de spreiding van hoog tot laag overeenkomt met een internationale databank. Wat dat betreft klopt die dus. Ik kan echter niet garanderen dat ik hetzelfde percentage aan dure projecten heb gehad en dat ik hetzelfde percentage aan goedkope projecten heb gehad. Ik heb datgene opgenomen wat ik heb meegemaakt. Ik heb een hele tijd bij een organisatie gewerkt die goedkoop werkte. Zij kon systemen heel goedkoop ontwikkelen. Door de aard van mijn werk ben ik nogal eens terechtgekomen bij organisaties die het niet zo in de hand hadden. Waarschijnlijk heb ik dus een overmaat aan goedkope projecten opgenomen en een overmaat aan dure projecten. Hoe dat precies «uitmiddelt», daarover kunnen we slechts gokken.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik meen dat u ook zei dat u tevens internationaal vergelijkt. Klopt dat, of heb ik dat verkeerd begrepen?

De heer **Matthijssen**: Ik heb de Nederlandse overheidsprojecten afgebeeld en die afgezet tegen een internationale benchmark.

De heer **Van Meenen** (D66): Zegt dat iets over de representativiteit van uw eigen database?

De heer **Matthijssen**: Daarmee komt de spreiding overeen.

De **voorzitter**: Van 1988 tot en met 1994 kende de Rijksbegroting zogenaamde automatiseringsbijlagen en een jaaroverzicht informatievoorziening waarin de ICT-kosten in Nederland apart werden geregistreerd. In 1995 is het toenmalige kabinet daarmee gestopt met verwijzing naar de cijfers van het CBS. Later is gebleken dat we aan die cijfers minder hadden. Ik zal nu niet in detail treden. Het gaat om de toenmalige cijfers. We kregen daardoor enig overzicht: als je wilt weten wat er aan geld verspild wordt, moet je minstens weten wat er uitgegeven is. Dat is het punt van de Algemene Rekenkamer. Het is een beetje een open deur, maar we willen het toch vaststellen. Terugkijkend is het zeer onverstandig geweest om dat besluit in 1995 te nemen. Wat vindt u daarvan?

De heer **Matthijssen**: Ja, ik vond het zeer onverstandig. Ik denk dat we met de wijsheid van nu zeker moeten zeggen dat het onverstandig is geweest om dat besluit te nemen.

De **voorzitter**: Vond u destijds ook dat dit onverstandig was? Hoorde u er destijds over en dacht u: dat moeten we niet doen, want dan hebben we geen overzicht meer?

De heer **Matthijssen**: Ja, dat is een van de redenen geweest om daar in dat artikel in 2001 tamelijk ferm in te zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kent u de motieven? Weet u waarom dat besluit indertijd is genomen?

De heer **Matthijssen**: Dat is een interessante vraag. Het Ministerie van Binnenlandse Zaken heeft altijd gecommuniceerd dat het een besluit van de Kamer was. Het besluit van de Kamer daarover is echter niet zo goed terug te vinden. Ik heb dan ook het idee dat het Ministerie van Binnenlandse Zaken graag van deze aardse verplichting af wilde.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waarom wil je van zo'n verplichting af?

De heer **Matthijssen**: Ik denk dat u dat aan de verantwoordelijke van het Ministerie van Binnenlandse Zaken moet vragen.

De **voorzitter**: De verantwoordelijke van destijds?

De heer **Matthijssen**: Ja, die van destijds.

De **voorzitter**: Dat was de heer Kohnstamm. Hij was Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken. Hij heeft dat vastgelegd in een stuk aan de Tweede Kamer. De Tweede Kamer heeft nog wel een beetje geprutteld, maar uiteindelijk «is dat weggelopen». Ik kan de hele memo voorlezen, maar dit is waar het op neerkomt. Wij hebben de indruk dat dat destijds een fatale vergissing is geweest. Graag willen wij uw mening daarover horen.

De heer **Matthijssen**: Ik ben het met u eens.

De **voorzitter**: Daarmee bent u het eens. Dan hoeven we daarover niet al te veel te vragen, tenzij de heer Ulenbelt daaraan behoefte heeft.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als we het opnieuw invoerden, zou het er dan moeten uitzien als toen? Het ging toen vooral over automatisering bij de overheid, over administratieve systemen. Zouden we met hetzelfde format kunnen volstaan, of zouden we dat anders moeten doen?

De heer **Matthijssen**: Ik denk dat er tussen de cijfers en de Kamer een duiding zou moeten zitten. Ik denk dat een van de problemen is geweest dat die dingen indertijd onverkort naar de Kamer werden gestuurd zonder dat er een analyse in zat van de verschillen en van wat we daar misschien van zouden moeten leren. Ik denk dat het verstandig zou zijn om dat er deze keer wel bij te regelen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe zou het er dan uit moeten zien? Stelt u zich voor dat u een voorstel mag doen voor het maken van een automatiseringsbijlage 2.0, om maar in de terminologie te blijven.

De heer **Matthijssen**: Ik denk dat die een grote gelijkenis zou vertonen met de automatiseringsbijlage uit die periode. Ik denk echter wel dat je daaraan deze keer een analyse zou moeten toevoegen.

De **voorzitter**: Het zou toch ook wel een beetje helpen als de Kamer die analyse vervolgens serieus nam, ernaar keek en er iets mee deed?

De heer **Matthijssen**: Jawel, maar dat bedoel ik te zeggen met dat die analyse er tussen moet zitten. Ik wil niet eerst de schuld bij u leggen.

De **voorzitter**: Nee, nee, nee, zeker niet. Wij zijn er echter ook absoluut om, als de Kamer heeft gefaald, dat bloot te leggen. Wij zijn er niet om alleen maar te wijzen naar departementen, leveranciers en noem maar op. Wij zijn namelijk gericht op oplossingen. Dit zou er dus een kunnen zijn?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: In hoeverre vindt u dat er in overheidsprojecten met goede zakelijke onderbouwingen wordt gewerkt? In het vreeswekkende jargon worden die zakelijke onderbouwingen businesscases genoemd.

De heer **Matthijssen**: Ik doe u een suggestie: noem het voortaan kosten-batenanalyses.

De **voorzitter**: Wilt u dat toelichten?

De heer **Matthijssen**: De kern van dat wat men een businesscase pleegt te noemen, is naar mijn idee dat je vertelt wat het systeem gaat worden, hoeveel kosten daarvoor zullen worden gemaakt en welke baten het vervolgens gaat opleveren. Ik denk dat dit louterend werkt voor een aantal projecten waarmee dan niet meer gestart gaat worden. Bovendien werkt dit richtinggevend binnen de projecten in die zin dat men weet wat de baten zijn en dat men deze lijn moet vasthouden. En men moet de kosten in de hand houden.

De **voorzitter**: Dit klinkt buitengewoon logisch en buitengewoon simpel. Niettemin is het iets wat heel erg vaak niet gebeurt. Die indruk krijgen wij en, sterker nog, dat wordt ook vastgesteld in de rapportages die wij

hebben laten opstellen naar aanleiding van een aantal onderzochte cases. Ik snap nog steeds niet waarom dat niet gebeurt. Kunt u aan mij en de rest van de commissie uitleggen hoe dat kan? Toen ik nog ondernemer was, had ik een heel klein bedrijfje waar vijftien man werkte. Als ik iets wilde, ging ik van tevoren na wat er op het gebied van IT gedaan moest worden. Daar hoef je toch zelf geen verstand van te hebben? Ik ging na wat ermee gedaan moest worden en wat het zou gaan kosten. Ik snap niet waarom dat bij de overheid, waar het om grotere projecten met belastinggeld gaat, niet het geval is. Help mij uit de «droom».

De heer **Matthijssen**: Ik denk dat het eerste manco het maken van de kostenparagraaf is. We hebben zojuist vastgesteld dat de kosten kunnen variëren

Volgens mij is voor een hoop overheidsorganisaties de meest eerlijke uitspraak die gedaan zou kunnen worden dat het systeem bijvoorbeeld tussen de 2 miljoen en de 20 miljoen euro gaat kosten en dat het realiseren ervan 4 tot 22 maanden gaat duren. Zo werkt onvolwassenheid in de praktijk uit. Ik denk dat deze onvolwassenheid ook een heleboel zegt over het uit de planning lopen van projecten en dat deze het eigenlijk vrijwel onmogelijk maakt om een goede kosten-batenparagraaf op te stellen. Ik denk dat die overheidsorganisaties eerst hun ICT in de hand moeten hebben. Als ze dat hebben, dan kun je ze vragen om een gedegen kostenparagraaf op te stellen en ze zeggen dat ze zich daaraan moeten houden.

De **voorzitter**: Dan blijf ik zitten met de vraag dat er toch in ieder departement iemand moet zijn – hij hoeft, zoals ik al zei, niet iemand te zijn die verstand heeft van ICT – die vaststelt dat het veel te duur wordt, dat het veel te vaag is of dat het veel te lang gaat duren. Het is toch niet alsof je een raket aan het bouwen bent?

De heer **Matthijssen**: Het zou een normale functie moeten zijn, maar ik denk dat het in de praktijk, gegeven het feit dat het in jouw organisatie 2 miljoen tot 20 miljoen kan worden, bijna altijd aangeboden wordt met een kostenparagraaf van 2 miljoen.

Dan zijn de baten vaak voldoende. In de praktijk wordt het 20 miljoen maar we waren al bezig. Om het project dus halverwege te stoppen, wordt ...

De heer **Ulenbelt** (SP): Zo ging het kennelijk in de jaren tachtig in het Ministerie van Landbouw niet, op het moment dat u daar zat?

De heer **Matthijssen**: Nee. We hadden van de ambtelijke top de opdracht gekregen om eerst de ICT in de klauwen te krijgen. Daarvan is die landbouwinformatica-aanpak een gevolg. Daarna is in de departementale stuurgroep gesteld dat voortaan alleen nog projecten zouden worden goedgekeurd waarvan de kostenparagraaf in zeven jaar met kwantitatieve baten werd goedge maakt. Dat heeft vrij louterend gewerkt voor het soort projecten dat gedaan werd.

De **voorzitter**: Mag ik daar heel even over doorvragen? Wie zei binnen het Ministerie van Landbouw: we moeten de boel in de klauwen krijgen? En op grond waarvan zei hij of zij dat?

De heer **Matthijssen**: Dat was Tjibbe Joustra. Ik denk dat hij dit zei op basis van signalen die hij van directeuren en de directeur FEZ kreeg.



De **voorzitter**: Tjibbe Joustra was op dat moment secretaris-generaal van dat departement?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: Wist de politieke leiding, de Minister dus, dat allerlei projecten uit de klauwen zouden lopen als er niet werd ingegrepen?

De heer **Matthijssen**: Nee, ik denk dat dit gewoon preventief was op basis van ambtelijke signalen en de gedachte dat zij geen bedrijfsvoeringgeld wilden verspillen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Daarom kreeg u ook de ruimte om die cijfers te verzamelen, daarover te publiceren enzovoorts?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij nodigen ook mensen uit om de Tweede Kamer een spiegel voor te houden. Er wordt weleens gezegd dat, als er ergens in een krant een ICT-probleem gesignaleerd wordt, de Kamer overmatig reageert, dat zij op de stoel van de projectleider gaat zitten. Wat is uw visie op de rol van de Tweede Kamer ten aanzien van al die projecten die u voorbij zag komen?

De heer **Matthijssen**: Zoals je de vos niet moet vragen om op de kippen te passen, moet je de Tweede Kamer niet vragen om niet de ambitie te hebben en dingen snel te willen. Dat is gewoonweg een terechte opstelling van de Kamer. Daartussen behoort een professionele uitvoering van ICT-projecten te liggen. Als de Kamer zegt dat ze het in zes maanden gerealiseerd wil zien, behoort er een keurige rapportage te komen waarin staat om welke reden het ongewenst is om een en ander over zes maanden te realiseren, dat dit niet mogelijk is en dat daarvoor negen maanden, twaalf maanden of vijftien maanden moet worden gegund. Dit alles moet professioneel onderbouwd zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): Er worden heel vaak wetten aangenomen waarin staat dat het op 1 januari van een bepaald jaar moet gebeuren. Dat heeft de Kamer dan in meerderheid besloten. Als dat wat de ICT betreft niet kan, hoe lossen we dat probleem dan op? Wie gaat de Tweede Kamer vertellen dat ze dat wel wil, maar dat het niet kan? Moet de Minister dat doen, of hebben we daarvoor een onafhankelijk iemand nodig?

De heer **Matthijssen**: Nee, ik denk dat dit in uw mores de Minister moet zijn. De Kamer vraagt de Minister immers om het snel te doen. Zij vraagt de Minister om het binnen een jaar te doen. De Minister moet dan vanuit zijn organisatie professioneel het signaal krijgen dat dit niet in een jaar kan, dus dat hij dat niet moet toezeggen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wie moet dat in de organisatie van het ministerie aan de Minister vertellen? Komt alles op dit gebied eigenlijk wel bij de Minister terecht?

De heer **Matthijssen**: Mijn kennis van de agenda en de tas van de Minister is niet zo groot dat ik op die vraag een goed antwoord kan geven.

De **voorzitter**: Dit lijkt een ontwijkend antwoord te zijn. U hebt daar zo lang rondgelopen. U weet dus heus wel hoe dat werkt. Ik kan me voorstellen dat het bij het Ministerie van Landbouw goed geregeld was en dat u geen uitspraken wilt doen over hoe het elders was. Daar kan ik me ook nog iets bij voorstellen. Wij hebben hier echter een topambtenaar gehad die gezegd heeft dat hij geadviseerd heeft om dit of dat te doen maar dat dit niet eens bij de Minister terecht is gekomen. We hebben hier een leverancier gehad die gezegd heeft dat het totaal mis zou gaan. Vervolgens werd een advies aan de Minister gegeven dat inhield dat alles goed ging en dat de seinen op groen stonden. Ik mag aannemen dat u dat soort verhalen herkent.

De heer **Matthijssen**: Ja, ze komen me niet vreemd voor, maar ik heb het zelf niet meegemaakt.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dat er positieve ervaringen zijn opgedaan en dat er ook heel veel negatieve ervaringen zijn opgedaan. Als u de laatste dertig jaar van uw carrière overziet, constateert u dan dat de overheid leert?

De heer **Matthijssen**: Nee.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe komt dat?

De heer **Matthijssen**: Ik heb me daar al dertig jaar over verbaasd en me afgevraagd hoe dat kan. Er is een vrij groot probleem waar de belastingbetaler en de Kamer duidelijk last van hebben. Er is een oplossing die vrij helder is, maar toch blijft het probleem bestaan. Ik denk dat de weeffout zit in de manier waarop de aanbieders van ICT, ook de aanbieders daarvan binnen de overheidsorganisatie, en degenen die ICT-projecten aanvragen met elkaar omgaan. Ik heb Treacy en Wiersema genoemd. Dat zijn Amerikaanse onderzoekers die in de zakelijke dienstverlening op een gegeven moment een aantal omgangsmodellen met elkaar hebben getypeerd. Zij hebben gezegd dat je met elkaar kunt omgaan op basis van professional excellence, dus door het leveren van heel goede prestaties voor scherpe prijzen. Je kunt het doen op basis van customer intimacy. Vergeef me de woorden. Ze komen uit een Amerikaans onderzoek.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kunt u de woorden voor ons vertalen, zodat wij weten wat ze betekenen? Betekenen ze «de intimiteit van klanten»?

De heer **Matthijssen**: Ja, gewoon «op de relatie gericht».

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat klinkt wel sexy, of niet? Dat is echter niet zo bedoeld.

De heer **Matthijssen**: Het ene woord is heel erg gericht op het in stand houden van goede relaties. Het derde punt is niet zo relevant. Dat is heel erg op innovatie gericht, het leveren van mooie producten. Als je naar dat spel in overheidsorganisaties kijkt, denk ik dat vrijwel alles is ingericht op customer intimacy, dus op goede relaties. Ik denk dat niemand erop let dat, op het moment van het in stand houden van die goede relaties, de prestaties op een zakelijk verantwoord niveau blijven. Dan wordt het daarnaar ingericht.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kunt u mij uitleggen of het omgekeerde ook klopt, dus dat de prestaties verbeteren als er sprake is van slechte relaties?

De heer **Matthijssen**: Dat is een interessante hypothese. Daarover kan ik geen uitspraken doen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Laten we het wat concreter maken. U schrijft in het Maandblad voor informatievoorziening van april 2012 – dat is dus nog niet zo heel erg lang geleden – en maakt een heel mooi tabelletje van twee organisaties. U gebruikt daarbij de functiepunten, onderdeel in de software, en geeft aan dat in organisatie 1 altijd 3 tot 8 uur werk in één functiepunt zit. In organisatie 2 zijn dat 8 tot 38 uren. Heeft iemand naar aanleiding van dat tabelletje aan u gevraagd welke organisaties dat zijn en hoe het komt dat dit verschil er is?

De heer **Matthijssen**: Ik heb geprobeerd om in het artikel uit te leggen hoe dat verschil er komt. Ook dat artikel heeft, buiten wat adhesiebetuigingen van vakgenoten, vooral doodse stilte opgeleverd. Vandaar dat ik nog scherper ben gaan nadenken over de vraag hoe het toch komt. Die 3 tot 8 uren per functiepunt als prestatie liggen er. Die prestatie is te kopiëren, maar niemand wil dat doen. Blijkbaar worden overheidsorganisaties onvoldoende aangesproken op het leveren van goede prestaties.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik probeer daar toch nog verder op in te gaan, want het is een heel groot verschil en ieder uur is veel geld. Het geldt voor duizenden functiepunten, dus het gaat om heel veel geld. Wat zou de overheid moeten leren van de twee voorbeelden die u in dat artikel gaf? Heeft het te maken met opleidingen, deskundigheid, doorzettingsmacht? Wat is het breekijzer dat nodig is om van 38 uren naar 3 uren per functiepunt te gaan?

De heer **Matthijssen**: Ik denk niet dat daar een zilveren kogel tussen zit, dus dat je niet één ding kunt aanwijzen waarmee je aangeeft dat je het zo moet doen. Ik denk dat het goed zou zijn als de baas van een overheidsorganisatie zou zeggen dat hij wil dat het over twee jaar tussen de 3 en de 8 uur per functiepunt wordt. Die baas zou kunnen zeggen: het is aan u om al die 250 factoren die in de literatuur worden aangegeven een beetje in te regelen, maar ik wil dat het beter wordt en ik ga dat over enige jaren nameten.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat kan dan? Dan kan het werken?

De heer **Matthijssen**: Ja, dat kan werken.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt in de afgelopen dertig jaar allerlei projecten gezien. Als u terugkijkt op die jaren, welke ontwikkeling ziet u dan bij de overheid? Gaan we de goede kant op, gaan we de verkeerde kant op of blijft het zoals het was.

De heer **Matthijssen**: Ik denk niet dat het er beter op wordt. Ik heb daar vrij treurige gevoelens over.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kunt u die gevoelens onder woorden brengen en aangeven waar, wat en hoe?

De heer **Matthijssen**: Ik denk dat het aantal plaatsen waar gemeten wordt, waar men aan monitoring doet en waar men dus kijkt of het goed gedaan wordt, aan het afnemen is. Ik denk dat het aantal organisaties dat kan laten zien welke prestatie is geleverd, steeds kleiner wordt. Ik meen dat cijfers en prestaties minder vaak een rol spelen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Daar waar dingen misgingen, zijn er in de afgelopen jaren allerlei evaluatie-instrumenten gekomen. Gateway reviews, audits en allerlei andere dingen werden opgezet. Als ik uw woorden echter beluister, maak ik daaruit op dat dit alles niet heeft geholpen. Waarom niet?

De heer **Matthijssen**: Mijn mening is dat gateways grotendeels betrekking hebben op het inhoudelijke deel van ICT-projecten. Daar zijn ze hartstikke goed in. Als het over de ICT gaat, denk ik dat het probleem een laag dieper zit. Ik denk namelijk dat die ICT-organisaties, intern en extern, onvoldoende volwassen zijn – dat is de uitdrukking die in ons vak wordt gebruikt – dus dat zij hun winkel niet «in de hand» hebben. Dat probleem moet je rechtstreeks aanpakken. De hoogste baas van een overheidsorganisatie moet erop toezien dat dit in orde komt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe zou dat moeten gebeuren? Hebben we naast de gateway iets op het gebied van ICT nodig wat onafhankelijk is om daarnaar te kijken?

De heer **Matthijssen**: Ik denk dat het goed zou zijn als er een onafhankelijk doorlichtingsinstituut was binnen de overheid dat voor de Kamer of voor de baas van de overheidsorganisatie de zaak kan doorlichten en dat kan aangeven: geachte dg van de Belastingdienst, bij u is het een rommeltje of, bij u is het prima voor elkaar.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U gaf net aan dat, als de ICT-organisatie onvoldoende op orde is, de secretaris-generaal de taak heeft om die wel op orde te krijgen. Wat is in uw visie de rol van de CIO daarin?

De heer **Matthijssen**: Het probleem is zo taai omdat de opdrachtgever – soms is het een dg – en de ICT-organisatie een bepaalde gewoonte hebben om met elkaar om te gaan. Ik denk dat de CIO in de meeste organisaties onvoldoende macht heeft om in die situaties op te treden. Ik denk dat de CIO een heel erg goede figuur is om als hulp van de hoogste baas op te treden, dat hij in een aantal gevallen de hoogste baas nodig heeft om die discipline af te dwingen.

De **voorzitter**: Mag ik nog even terugkomen op wat u zei over die goede relatie met die leveranciers? Daar komt het immers op neer. Komt dat ook voort uit onkunde? Ik kan me voorstellen dat, als je ICT als een soort monster ziet en je een respectabele firma hebt met een mooi logo die dat monster voor je gaat temmen, je belang hebt bij een goede relatie. Ik kan me ook voorstellen dat, als je veel en veel meer zelf weet van dat monster – je weet bijvoorbeeld dat het monster minder lastig is als je het tijdig voedt – je in mindere mate van die leverancier afhankelijk bent. Met andere woorden: is dat vertrouwen op die goede relatie en uiteindelijk het daardoor verspillen van overheidsgeld, ook niet terug te voeren op een gebrek aan professionaliteit in huis?

De heer **Matthijssen**: Ik denk van wel.

De **voorzitter**: Kunt u daarvan voorbeelden geven?

De heer **Matthijssen**: Ik denk dat met een heleboel projecten wordt gestart terwijl daarbij niet als eerste stap intern de deskundigheid wordt gemobiliseerd om deze projecten vanuit de eigen organisatie aan te sturen en deze in de hand te houden. Dan is het heel warm. Het vrijmaken

van je beste mensen voor een ICT-project doet immers pijn. Het is dan heel gemakkelijk als er iemand van een extern bedrijf langskomt die zegt: als je met ons werkt, hoeft dat niet.

De **voorzitter**: Wij lossen het voor je op?

De heer **Matthijssen**: Dat lossen we ook voor je op.

De **voorzitter**: Je krijgt alleen een factuur?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: Er was hier ook iemand – ik ben even kwijt wie het was – die zei dat hij ook had gezien dat leveranciers met leveranciers zaten te praten. De ene leverancier wordt dus ingehuurd door het departement om de andere te vertellen hoe hij het systeem zou moeten inrichten. Diegene noemde dat zeer, zeer ongewenst. Hoe kijkt u daartegen aan?

De heer **Matthijssen**: Ik vind dat niet a priori ongewenst. Bij het Ministerie van Landbouw hebben wij indertijd een scheiding gemaakt tussen een architectfase waarin je bedenkt wat je wilt hebben en een aannemersfase. Zowel de architect als de aannemer kan een externe persoon zijn, mits je ervoor zorgt dat beiden gewoon in jouw dienst zijn. Ze mogen wel met elkaar praten, maar het doen van zaken loopt via de opdrachtgever.

De **voorzitter**: De opdrachtgever moet controle houden over het proces?

De heer **Matthijssen**: Die moet daar controle over houden.

De **voorzitter**: Over controle gesproken en voortbordurend op wat mevrouw Bruins Slot vroeg, zeg ik het volgende. U hebt het in een artikel van een halfjaartje geleden, namelijk op 8 oktober 2013, toch nog maar een keer geprobeerd na al die oorverdovende stiltes na eerdere acties van u. U hebt toen geschreven over het echte IT-probleem van de overheid. In dat artikel schrijft u – ik paraphraseer: er zijn boeken vol met methodes. Alles is al in kaart gebracht. Het enige wat je eigenlijk moet doen, is een aantal maatregelen nemen. Er moet een onafhankelijke auditor komen die zich voor de Kamer onder meer moet inzetten om politiek objectief vast te stellen of een ministerie of een uitvoeringsorganisatie het goed doet. Daarover hebt u net al iets verteld. Vervolgens schrijft u een paar heel simpele dingen. Ik houd u die dingen voor met de vraag om daarover iets te zeggen. U schrijft dat de hoogste baas van de overheidsorganisatie de leiding neemt en dat hij de enige is die kan interveniëren. Hij is eindverantwoordelijke voor de rekening. Hij dwingt professional excellence ofwel inhoudelijke kracht af en hij leidt de reorganisatie. Vindt u dat wij departementen zouden moeten adviseren om dat zo te doen? Zou je heel veel ellende voorkomen als je deze dingen deed?

De heer **Matthijssen**: Je zou je kunnen voorstellen dat de Kamer zegt dat zij, als zij niets hoort, ervan uitgaat dat het een zootje is. Sorry voor het woordgebruik.

De **voorzitter**: Nee, u moet gewoon Nederlands praten. Als wij niets horen, moeten we aannemen dat het een zootje is?

De heer **Matthijssen**: Ja, het lijkt me niet slecht om op dit punt de bewijslast om te keren. Ik kan me voorstellen dat de Kamer zegt: als u kunt aantonen dat u het in de hand hebt, dat u het op volwassen wijze hebt georganiseerd, dan kunnen we met u praten over het uitvoeren van grote projecten. Het gaat gewoon om een duidelijke stellingname in de zin van: u dient dit soort dingen in de hand te hebben.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij willen nog veel meer inzicht krijgen in de relatie tussen de overheid en leveranciers. In 2000 hebt u een directeur ICT horen zeggen dat het hem niet kan schelen dat het duurder wordt, dat het handel is. In 2011 zei u dat deze uitspraak uit 2000 nog steeds waar is.

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: Wat is het gevolg van de opstelling van deze ICT-directeur die kennelijk in uw verhaal ook voor anderen symbool staat?

De heer **Matthijssen**: Dat is die vos die je niet op de kippen moet laten passen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat betekent dit voor de kosten die de overheid maakt? Wordt de overheid een poot uitgedraaid omdat er sprake is van handel?

De heer **Matthijssen**: Er zijn projecten die zo worden gekneed dat er voor die bedrijven vrij veel omzet te behalen is. Er worden systemen ontwikkeld voor 108 miljoen die ook voor 4 miljoen ontwikkeld hadden kunnen worden. Ik heb de neiging om te zeggen dat dit een kwestie is van een poot uitdraaien.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het gaat altijd over belastinggeld. Vindt u niet dat ook ICT-leveranciers zich als nette burgers zouden moeten gedragen en dat zij de zorgplicht hebben om verspilling en overbodig werk te voorkomen, alleen al omdat het belastinggeld is?

De heer **Matthijssen**: Ja. Ik vind dat de overheid eerder de plicht heeft om ervoor te zorgen dat bedrijven dat niet kunnen doen. Ik vind dat de overheid de ICT-zaken zodanig geregeld moet hebben dat bedrijven niet eens mogelijkheden hebben om haar een poot uit te draaien.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dat je de vos niet op de kippen moet laten passen, maar nu probeert u het probleem op te lossen dat kan worden omschreven als de vraag hoe we de kippen op de vos laten passen. Hoe gaan we dat dan doen?

De heer **Matthijssen**: De opdrachtgever in de lijn is kwetsbaar. Laten we hem de kip noemen. Hij moet zaken doen met een extern bedrijf, maar daartussen zit het kippenhok, namelijk de interne I-organisatie van het departement of van de overheidsorganisatie waarover we praten. Tussen de dg van de Belastingdienst en noem maar een leverancier, hoort dus de I-organisatie van de Belastingdienst te staan die zegt: nee, dat doen we hier zo. Daardoor krijgt dat bedrijf niet de mogelijkheid om dit gedrag te vertonen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik heb iemand horen zeggen dat we meer echte ICT-boeren nodig hebben die ervoor zorgen dat het kippenhok op orde blijft en dat de vos niet kan doen wat hij wellicht zou willen doen. Dat ligt

in het verlengde van wat u zegt, namelijk een onafhankelijke ICT'er. Wordt dat de boer die er is om het geschil tussen de vos en de kippen te beslechten?

De heer **Matthijssen**: Ja, hoeder of boer. Ik vind dat aansprekende termen.

De heer **Van Meenen** (D66): Daar wil ik graag even met u op doorgaan. Dat is die onafhankelijke auditor die u eerder noemde. Wie of welke organisatie kan dat zijn? Hebt u daar een beeld bij? Dat hebt u ongetwijfeld.

De heer **Matthijssen**: Ja. Ik denk dat aansturing van ICT-projecten bij de overheid überhaupt wat «financiële» mag zijn. Daarmee bedoel ik dat men over functiepunten, euro's en uren gaat praten. Ik denk dat daarmee bijvoorbeeld de Auditdienst Rijk, die de financiële auditfunctie al vervult, deze doorlichtingsfunctie daaraan zou kunnen koppelen.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar die auditdienst treedt op dit moment blijkbaar niet als zodanig op? Dat zou je misschien wel al mogen verwachten.

De heer **Matthijssen**: Volgens mij heeft die dienst deze taak niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Beschouwt u die dienst als onafhankelijk genoeg? Misschien staat die toch nog een beetje aan de kant van de kippen, als we in die termen spreken.

De heer **Matthijssen**: Die heeft ook een functie als hoeder van de kippen. Ik denk in ieder geval dat die onafhankelijke doorlichter bij de overheid hoort.

De heer **Van Meenen** (D66): Er zijn ook weleens suggesties gedaan voor een soort onafhankelijk projectcommissariaat of een ombudsmanachtige functie. Hoe kijkt u daar naar?

De heer **Matthijssen**: Er is ook een expertisecentrum opgericht. Ik denk dat het belangrijkste is dat de organisatie of de persoon de expertise heeft en dat aan haar of zijn oordeel door de overheid en de Kamer niet wordt getwijfeld. Er is een aantal vormen om het te organiseren.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt dat er vooral ook goed naar gekeken moet worden uit financieel oogpunt. U gaf het voorbeeld van het Ministerie van Landbouw. Een project mocht pas van start gaan als er binnen zeven jaar een opbrengst te behalen was. Is dat voor elk project denkbaar en waar bestaat die opbrengst uit? Is dat altijd een opbrengst in euro's en is dat een opbrengst binnen het ministerie? Kunt u daar iets verder op ingaan? Ik kan me voorstellen dat er ook ICT-projecten zijn die uiteindelijk geen financiële opbrengst hebben maar die een maatschappelijke opbrengst hebben. Hoe moet je daar dan mee omgaan? Misschien vergis ik me.

De heer **Matthijssen**: In de praktijk blijkt dat de kwantitatieve baten vaak al een groot deel van de rechtvaardiging opleveren. Er kunnen inderdaad projecten zijn zonder kwantitatieve baten maar wel met maatschappelijke baten. Ik denk dat de overheid en de Kamer genoeg mechanismen hebben om ook in die gevallen groen licht te geven.

De heer **Van Meenen** (D66): Auditen gebeurt, als ik u goed begrijp, een beetje achteraf of tijdens het project. Er is, als ik uw woorden goed beluister, ook vooraf een heel belangrijk moment waarin de vragen centraal staan of we eraan gaan beginnen en of we er genoeg over hebben nagedacht. Klopt dat?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): U bent waarschijnlijk bekend met Raines» Rules die in Amerika gehanteerd worden. Eigenlijk is het een kwestie van nuchter verstand. Een van die regels is dat we eerst gaan kijken of iets wat we willen, al gemaakt is. Als ik naar uw woorden luister, maak ik daaruit op dat dit veel te weinig gebeurt. Klopt dat?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Zou dat onderdeel moeten zijn van de toets die je eigenlijk voorafgaand aan elk project doet?

De heer **Matthijssen**: Zeker.

De heer **Van Meenen** (D66): Is daar voldoende kennis over? Als je die vraag ten aanzien van een willekeurig project stelt, kun je dan in de database kijken? Of waar moet je anders kijken om dat vast te stellen? Hoe moet je dat inrichten?

De heer **Matthijssen**: Als die druk om kosten-bateneffectief ICT te «bedrijven» op de departementen rust, komt er een onvoorstelbare hoeveelheid creativiteit los om op zoek te gaan naar goede en goedkope oplossingen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dan gaan mensen ook van elkaar leren?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De **voorzitter**: Sorry, weer die open deur. Waarom hebben we dat soort simpele een-tweetjes niet veel eerder als eis gesteld? U bent daar zelf ook verbaasd over. Dat weet ik inmiddels wel.

De heer **Matthijssen**: Als je dit zou willen implementeren, gaat het je weer gebeuren. Men probeert het wel heel erg moeilijk te maken. Daardoor zijn simpele dingen echt moeilijk door te voeren.

De **voorzitter**: Waarom zou je het moeilijker en duurder maken dan nodig is?

De heer **Matthijssen**: Als we praten over het uitgeven van 5 miljard minder, gaat het om een omzetverlies van enkele miljarden in een bepaalde marktsector. Dat zal een zekere weerstand oproepen. Je praat ook over een aantal huidige ICT-functies en machtsposities binnen de overheid. Ook daar zal hindermacht vandaan komen. Je moet er dan wel op voorbereid zijn dat wat wij namens de belastingbetaler besparingen vinden, niet door iedereen zo gevoeld worden.

De **voorzitter**: Nee, maar bijvoorbeeld wel namens zo'n College van secretarissen-generaal – ik noem maar wat – dat eens in de zoveel tijd bijeenkomt. Het had kunnen zeggen: ga gezamenlijk een paar heel



simpele dingen afspreken met betrekking tot ICT-projecten. Denk bijvoorbeeld aan het overnemen van die regeltjes van de heer Raines. Dat zijn echt «boerenverstandregels». Meer is het niet. Dat is hier eerder gebleken in het verhoor met de heer Verhoef. Dan houd je in ieder geval een hele hoop rommel tegen. Daarna kun je mensen dwingen om nog eens goed na te denken over de vraag of ze iets moeten gaan doen of dat ze dat niet moeten doen. Dat College van secretarissen-generaal had dat toch allang kunnen doen?

De heer **Matthijssen**: Ja, dat had gekund, maar ik denk dat vrij weinig lijnverantwoordelijken het gevecht – dat wordt het dan – met hun ICT-mensen die niet netjes werken, aan durven te gaan. Ik denk dat het gewoonweg een lastige klus is.

De **voorzitter**: Dat is zo omdat ze er zelf te weinig van weten. Dat is althans vaak zo. Die ICT-leverancier met dat fraaie logo, die mooie naam en die gladde marketing zal, zo wordt gedacht, dat monster wel voor hem temmen.

De heer **Matthijssen**: Ja, ik denk het.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij hebben in de afgelopen periode veel gelezen, veel gehoord en met veel mensen gesproken. Nogal wat mensen hebben in een vroegtijdig stadium gewaarschuwd dat een project niet zou gaan lukken, dat het mis zou lopen. Zij vonden en vinden geen gehoor in hun organisatie, bij de leverancier of bij de overheid. Voorgesteld wordt om een ombudsman voor ICT in te stellen waar deze mensen terecht zouden kunnen. Wat vindt u daarvan? Zou dat helpen om het probleem op te lossen dat u net ook schetste?

De heer **Matthijssen**: Ik ben daar aarzelend over. Mag ik even uit de bocht vliegen door een Engelse uitspraak te citeren?

De **voorzitter**: Als dat ons helpt, mag dat voor een keer. We zijn toch bijna aan het eind gekomen van dit gesprek.

De heer **Matthijssen**: In een uitmuntende vliegtuigfabriek hing een plakkaat aan de muur met de tekst: «Quality is built in, not inspected in.» Ik denk dat dat een leidraad moet zijn. De mensen die aan het werk zijn, moeten gemotiveerd zijn om goede prestaties en een goede kwaliteit te leveren tegen weinig kosten. De functie van de inspectie moet niet meer inhouden dan waarnemen dat dit niet het geval is.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik denk dat iedereen dat met u eens zal zijn, maar nu doet het probleem zich voor dat mensen in de uitvoering, wat lager in de organisatie, dat zien. Zij kunnen echter hun verhaal niet kwijt. Zij hebben zelf al het gevoel dat de kwaliteit niet moet ontstaan door ingrijpen van de inspectie maar dat die van binnenuit moet komen. Stel dat ik iemand ben die dat voelt maar die dat niet kwijt kan. Waar moet ik dan terecht?

De heer **Matthijssen**: Je moet proberen te voorkomen dat die situatie ontstaat.

De **voorzitter**: Als die situatie ontstaat, zou het een idee kunnen zijn om een plek te bieden waar iemand zijn verhaal kwijt kan, van waaruit het wordt doorgeleid met als doel dat daarmee vervolgens iets wordt gedaan. Dat zegt collega Ulenbelt.

De heer **Matthijssen**: Ik heb het gevoel dat je het kunt regelen zonder dat dit nodig is.

De **voorzitter**: De heer Van Meenen heeft een aanvullend punt.

De heer **Van Meenen** (D66): In dit gesprek constateren we verschillende keren dat eigenlijk iedereen wel begrijpt wat er zou moeten gebeuren. Toch gebeurt het niet. Ik vraag mij af of ijdelheid daarbij een rol speelt, of een «nieuwe kleren van de keizer»-mentaliteit in die zin dat het uit bijvoorbeeld politiek oogpunt veel interessanter is om zelf iets te realiseren dan te zeggen dat er bijvoorbeeld bij het Ministerie van Landbouw is gekeken omdat men dat systeem daar al heeft, wat heel fijn is. Dat wordt niet gewaardeerd of dat wordt niet voldoende gewaardeerd. Het omgekeerde is het geval. Het is veel interessanter om een eigen ingewikkeld proces in te gaan. Speelt dat een rol? Dat beeld dringt zich namelijk erg bij mij op, maar wellicht is het helemaal niet zo.

De heer **Matthijssen**: Ik denk dat dit zeker een rol speelt. Ik denk dat het in de mens zit om grootse en meeslepende dingen te willen doen, maar een departement moet dat weten en het moet bij de selectie van plannen die meetlat erlangs leggen om te zien of het niet een persoonlijke hobby en persoonlijke dadendrang van een van de medewerkers is of die van een van de politici.

De heer **Van Meenen** (D66): U houdt dus een groot pleidooi voor nuchterheid?

De heer **Matthijssen**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik neem aan dat u zich op allerlei vragen hebt voorbereid. Welke vragen had u verwacht, die wij niet hebben gesteld en welke informatie moeten wij zeker hebben waar wij niet naar hebben gevraagd?

De heer **Matthijssen**: U bent verrassend compleet geweest in uw vraagstelling.

De **voorzitter**: En u hebt korte en heldere antwoorden gegeven. Dat helpt ook.  
Zeer bedankt.

Schorsing van 10.47 uur tot 11.30 uur.

**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Hillenaar op 16 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Maarten Hillenaar (senior adviseur PBLQ en voormalig CIO Rijk).

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 heet u van harte welkom, mijnheer Hillenaar. U was tot voor kort CIO, chief information officer bij het Rijk, dus de hoogste baas van 't spul. U zult voornamelijk worden ondervraagd door mevrouw Bruins Slot en mevrouw Fokke, maar de andere leden van de commissie, de heer Van Meenen, de heer Ulenbelt en ikzelf doen ook mee en letten ook op.

Wij introduceren de gehoorde altijd even kort aan de hand van enkele inleidende vragen. Wij hebben van allerlei kanten dingen gehoord over de rol van de CIO bij het Rijk. Die hebt u wellicht ook gehoord. Kunt u ons om te beginnen eens zeggen hoe u zelf de rol van CIO bij het Rijk hebt ervaren? Hoe is dat gegaan? Houdt u het wel kort hoor, want we gaan er straks verder op door.

De heer **Hillenaar**: Ik vond het uitermate mooi dat die rol er is gekomen. Dat was een gevolg van een aantal debatten in de periode 2007–2008 over hetzelfde onderwerp als waar het vandaag over gaat. Mijn opdracht was, een aantal maatregelen – die destijds door u zijn geformuleerd en die waren overgenomen door het kabinet – ook echt door te voeren.

De **voorzitter**: Met «u» bedoelt u in dit geval de Tweede Kamer.

De heer **Hillenaar**: Ja. Ik heb die rol eigenlijk op twee manieren ingevuld. In de eerste plaats moest ik het stelsel in werking stellen. In de tweede plaats moest ik ervoor zorgen dat de toch wel verbrokkelde informatie-infrastructuur van de rijksoverheid zou worden verbeterd. Er waren allemaal losse onderdelen. Die moest ik wat meer bij elkaar brengen. Dat zijn mijn twee hoofdopdrachten geworden.

De **voorzitter**: Daar gaan we ongetwijfeld verder over praten. Uit eerdere contacten met u is ons wel gebleken dat u vindt dat we niet altijd alleen maar moeten kijken naar wat er fout gaat en naar alle negatieve verhalen over ICT. Het is dus goed om die nuancering hier vandaag via u aan te brengen. Er gaan ook heel veel dingen goed. In dat verband hebt u weleens als voorbeeld genoemd dat als er een nieuw ICT-systeem voor het gevangenenvervoer moet komen, er eerst eens bekeken moet worden of het systeem voor het ziekenvervoer, dat ergens anders natuurlijk al loopt, gebruikt of hergebruikt kan worden. Kunt u daarover iets meer vertellen?

De heer **Hillenaar**: Ja, in dat gesprekje ging het vooral over hergebruik. Het is natuurlijk heel mooi als niet alles steeds vanaf het begin opnieuw wordt ontwikkeld, maar er eerst gekeken wordt of er onderdelen van elders herbruikbaar zijn. Ik heb dat als voorbeeld genoemd omdat het heel duidelijk illustreert dat systemen die mijlenver van elkaar lijken af te staan, eigenlijk best op elkaar lijken. Hergebruik is een van de thema's waar we de laatste jaren steeds meer op inzetten. Als u dat wilt, kan ik daarvan straks wat voorbeelden geven.

De **voorzitter**: Volgens mij zei u in dat kader ook dat het nog aardig wat overredingskracht kostte om dat voor elkaar te krijgen. Licht u dat eens toe.

De heer **Hillenaar**: De eerste reactie is meestal: nee, ons systeem en onze wereld zijn totaal anders. Als je er daarna in slaagt om systemen terug te brengen tot onderdelen, wordt de logica wat groter.

De **voorzitter**: Eigenlijk zou het toch volkomen gesneden koek moeten zijn? Als er op departement 1 een systeem is voor bijvoorbeeld ziekenvervoer, en er is op departement 2 iets dergelijks nodig, dan is het toch heel logisch dat je rondvraagt en rondkijkt? Wat hebben we al? Of u wijst erop dat zoiets ergens anders al is. Dan zou men toch moeten zeggen: ja graag, want dan hoeven we zaken niet opnieuw te ontwikkelen en dat kost ons minder. Dan zou men moeten zeggen: geef hier! Men zou dat toch eigenlijk uit uw handen moeten trekken?

De heer **Hillenaar**: Als je de wereld vanuit een holistisch perspectief bekijkt, is dat heel logisch. Maar wat logisch lijkt, is niet altijd logisch.

De **voorzitter**: Ik bekijk het niet vanuit het holisme, maar ik kijk een beetje naar de kosten.

De heer **Hillenaar**: Ja. Ik maak het wat simpeler. Wat logisch lijkt, is niet altijd logisch. Als jij in jouw kolom bezig bent met nadenken over jouw wereld, ben je niet altijd bereid om ook te kijken naar de buitenwereld. Ik denk dat er dan andere mensen voor nodig zijn om die logica in te brengen.

De **voorzitter**: Goed, mevrouw Bruins Slot en mevrouw Fokke gaan hun vragen stellen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt een brede ervaring. U werkte eerder bij Het Expertise Centrum (HEC) als principal consultant, maar u hebt ook al bij de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) gewerkt als directeur informatiebeleid. Verder bent u CIO Rijk geweest en bent u nu principal consultant bij PBLQ. Wat doet u in die laatste functie?

De heer **Hillenaar**: Die functie heb ik pas heel kort. Ik ben per 1 januari gestopt als CIO van het Rijk omdat ik vond dat het tijd werd om mezelf weer wat door te ontwikkelen. Ik heb de eerste drie jaar als CIO Rijk nog wel de tijd gehad om af en toe eens te bekijken wat er in de wereld om ons heen gebeurde, maar de laatste twee jaar niet meer. Daarvoor heb ik dus de afgelopen drie maanden tijd gepakt. Ik ben nu net begonnen bij PBLQ. Daar heb ik nu weer wat kleine opdrachten, maar ik wil eigenlijk nog even doorgaan met te bekijken wat er in de wereld om ons heen eigenlijk gebeurt want dat is natuurlijk het terrein waarop we nu actief

zijn. ICT is een enorme aanjager voor heel veel veranderingen. Het is wel belangrijk dat je die veranderingen ook in de gaten blijft houden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U kijkt wat er in de wereld om u heen gebeurt. U schrijft dan ook op de website van PBLQ dat u bezig bent om een brug te slaan tussen het ICT-bedrijfsleven en de overheid. Hoe komt het dat die kloof zo groot is en hoe kan die het beste worden overbrugd?

De heer **Hillenaar**: Ik durf te spreken over die kloof omdat ik zelf in het verleden tien jaar lang directeur van een ICT-bedrijf ben geweest. Toen had ik het gevoel dat ik eigenlijk wel snapte hoe de overheid in elkaar zat. Dat gevoel kreeg ik nog meer toen ik als consultant een aantal projecten bij de rijksoverheid mocht begeleiden. In de afgelopen vijf jaar heb ik echter gemerkt dat je het pas echt snapt als je erin zit. Je merkt dat er maar heel weinig mensen zijn die de stap zetten van de overheid naar het bedrijfsleven, of andersom van het bedrijfsleven naar de overheid, en misschien weer terug. De beste manier om de kloof te verkleinen, is als we die uitwisseling zouden bevorderen en meer tot stand zouden laten komen. Daarbij kun je denken aan stageprogramma's of aan opleidingsprogramma's. Daar is echt een hele wereld te winnen. Enerzijds bij het ICT-bedrijfsleven en anderzijds bij de overheid hebben we het over twee volstrekt verschillende systemen die op volstrekt verschillende drijfveren zijn gebaseerd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat zijn die volstrekt verschillende drijfveren?

De heer **Hillenaar**: Simpel gezegd gaat het om de publieke zaak versus het financiële resultaat.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Andere sprekers hier zeiden dat bij het bedrijfsleven financiële overwegingen vaak leidend zijn, maar dat bij de overheid die financiële overwegingen niet altijd leidend zijn. Dat komt voort uit de aard van de publieke zaak. Mag ik uw woorden ook zo vertalen?

De heer **Hillenaar**: Dat is juist.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Zojuist bij de inleiding hadden we het al even over uw vorige functie. We willen natuurlijk ook heel graag weten wat u in uw vorige functie allemaal hebt bereikt. U bent vijf jaar CIO Rijk geweest. Ik vraag me af of het eigenlijk niet pijnlijk voor u is dat dit onderzoek van de commissie ICT loopt op het moment dat u vertrekt uit de functie van CIO Rijk?

De heer **Hillenaar**: Het onderzoek loopt al iets langer. Ik heb er een deel van mogen meemaken. Ik hoopte dat het eindrapport nog zou verschijnen tijdens de periode dat ik CIO was, maar dat is anders gelopen. Ik beschouw dit onderzoek absoluut niet als pijnlijk. Ik zie het als een kans, omdat volgens mij ICT niet niks is. Ik probeerde dat zojuist ook al even te zeggen. Voor de overheid is ICT ingewikkeld. U zult van mij niet horen dat het allemaal makkelijk is of makkelijk wordt. Voor het bedrijfsleven is ICT ook een behoorlijke kluit. Ik doel daarbij niet op het ICT-bedrijfsleven, maar gewoon op het bedrijfsleven in het algemeen, in de wereld om ons heen. ICT is ook een enorme kluit voor de landen om ons heen. De wereld verandert in een ongelooflijk hoog tempo. Dat geldt zeker de laatste jaren, nu ook de consument steeds meer de beschikking krijgt over

ICT-hulpmiddelen die, laten we zeggen, de druk verder verhogen. Daarom vind ik het heel belangrijk dat dit onderwerp juist nu wordt besproken. Er is in 2008 een aantal maatregelen geformuleerd en doorgevoerd. Die maatregelen leiden volgens mij op dit moment absoluut op heel veel vlakken tot resultaten, maar er moet nog veel meer gebeuren. Ik hoop dus dat de commissie een aantal aanvullende maatregelen zal formuleren die daarbij helpen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dat hoor ik u zeggen en dat klopt misschien. Ik kan echter tegenwerpen dat als het bij de CIO Rijk allemaal goed was gegaan, wij hier misschien nu niet hadden gezeten. Als het allemaal goed was gegaan, had u alles op de agenda gezet wat hier nu wellicht in deze commissie ter tafel komt.

De heer **Hillenaar**: Ik wil nog even benadrukken dat ik het graag wil hebben over wat er bij de rijksoverheid is gebeurd en over mijn rol daarbij. Ik heb het dus niet over de overheid, maar over de rijksoverheid. De voorzitter zei zojuist al dat hij mij ook de ruimte zou geven om te vertellen wat er wél goed is gegaan in de afgelopen periode. Als ik die ruimte mag pakken dan doe ik dat graag.

De **voorzitter**: Volgens mij komt dat in de rest van het gesprek langs, maar als u nu al behoefte hebt om daarover iets te zeggen, dan kan dat natuurlijk.

De heer **Hillenaar**: De rapporten van de Rekenkamer waren in de bedoelde periode duidelijk. Daaruit bleek dat er het een en ander moest gebeuren. Er is geweest op een zwak opdrachtgeverschap. Op dat vlak is veel gebeurd. Ieder kwartaal bespreekt iedere secretaris-generaal het complete portfolio van zijn departement in de bestuursraad. Iedere CIO heeft toegang tot die bestuursraad. Er geldt een hele serie spelregels bij de start van een project. Er wordt gecheckt door de Auditdienst of men zich aan die spelregels houdt. Jaarlijks gaat er een rapportage naar de Tweede Kamer. Wij zien dat het totale budget voor werk dat onderhanden is, kleiner wordt. Wij zien ook dat er geen heel grote projecten meer worden gestart. Wij zien dat projecten gewoon kleiner zijn geworden. Dat is volgens mij allemaal gebeurd om ervoor te zorgen dat grote uitgijvers niet meer voorkomen. Ik zeg nogmaals dat ik het hierbij heb over het domein van de rijksoverheid. Dat zijn verbeteringen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt het nu over wat er binnen de departementen gebeurt. Wat is uw rol daarbinnen? Wat doet u? Stemt u die zaken af? Zegt u: jullie moeten beter samenwerken? Hoe werkt de rijks-CIO?

De heer **Hillenaar**: Ik noem een voorbeeld van die samenwerking. We hebben een CIO-stelsel gemaakt. In de genoemde periode is er op ieder ministerie een CIO benoemd. Mijn portefeuille hebben we verdeeld over de complete set CIO's, waardoor iedere CIO vanuit een rijksbreed perspectief opereert. Dat noem ik samenwerking. Men is veel meer gaan samenwerken. Daardoor wordt het ook makkelijker om werk te verdelen en met elkaar casuïstiek te bespreken. Er was ook het kritiekpunt dat de overheid voor de ICT afhankelijk was van externe partijen. Ik heb er verder voor gezorgd dat we al onze goede projectmanagers bij elkaar hebben gehaald. We hebben hun kwaliteit behoorlijk tegen het licht gehouden. We hebben ze bij elkaar gebracht in één organisatie en ervoor gezorgd dat op cruciale plekken eigen mensen zitten. Dat is een heel concrete bijdrage.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik doe even een stapje terug. Ik ben een tijdje woordvoerder milieu geweest. Toen nam ik er weleens met verbazing kennis van dat er in de Kamer soms in één week drie verschillende debatten waren die allemaal over bijvoorbeeld veiligheid gingen. Het ene debat lag dan bij Justitie, het volgende lag wel bij Infrastructuur en Milieu, en weer een ander debat lag nog weer ergens anders. U bent rijks-CIO geweest. Ik vraag u daarom of er in zo'n situatie niet af en toe wordt gezegd: jullie moeten eens over de schutting heen komen. Hoe zit het dus met uw doorzettingsmacht als CIO Rijk? Hoe kunt u het oplossen als er echt zaken niet goed gaan? Ik vond het bijvoorbeeld belachelijk dat er drie debatten over hetzelfde onderwerp werden gevoerd omdat die zaak bij verschillende ministeries lag. Had u als rijks-CIO doorzettingsmacht als alle departementen een beetje langs elkaar heen werkten? Kon u in zo'n situatie met de vuist op tafel slaan? Of moet ik concluderen dat departementen vooral hun eigen tokootje runnen?

De heer **Hillenaar**: Het tweede deel van mijn portefeuille ging over het bij elkaar brengen van de verbrokkelde informatie-infrastructuur. Ik heb op dat punt met name gewerkt aan de gemeenschappelijkheid. Daar zie je gebeuren dat je gewoon op een bepaald moment even een besluit van de ministerraad moet ophalen om iets voor elkaar te krijgen. Ik noem de consolidatie van de datacenters. Dat hebben we verankerd via de ministerraad. Dan is er ruimte om de afspraken die je maakt ook af te dwingen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U was toen zelf rijks-CIO. Dat lijkt me toch ook een belangrijke positie. Moet ik de conclusie trekken dat u zelf, in die functie, die doorzettingsmacht niet had? Er was dus echt een besluit van de ministerraad voor nodig om aan die doorzettingsmacht te komen?

De heer **Hillenaar**: Bij de manier waarop de rijksoverheid op dit moment is ingericht, is uiteindelijk de secretaris-generaal verantwoordelijk voor alles wat er binnen zijn departement gebeurt. Als we dingen aanvullend daarop moeten regelen, moeten daarover bijzondere afspraken worden gemaakt. Dat is juist.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Betekent dit, dat u in uw positie van CIO Rijk afhankelijk bent van de besluitvorming van de secretaris-generaal als u echt iets geaccordeerd wilt krijgen?

De heer **Hillenaar**: Nou, er zijn ook andere wegen. We hebben bijvoorbeeld de I-strategie Rijk vastgesteld. Dat is de eerste gemeenschappelijke strategie op ICT-terrein in de historie. Het vaststellen daarvan was een mooi moment. Die strategie is natuurlijk een soort spoorboekje. Daaraan kun je vervolgens departementen binden. Dan ligt er dus een formeel document onder.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Is die I-strategie Rijk ook uit de verf gekomen?

De heer **Hillenaar**: Jazeker, daar sturen wij precies op. Daarbij moet ik toch nog even terugkomen op de informatie-infrastructuur die zo verbrokkeld was en die we bij elkaar brengen. Daarbij gaat het om bijvoorbeeld de consolidatie van werkplekken, over eenduidig informatie-beleid, over een manier waarop rijksambtenaren altijd en overal op een veilige wijze bij hun informatie kunnen komen. Over dat soort zaken gaat het.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Zijn er ook onderdelen van de I-strategie waarover u nu zegt: dat is minder uit de verf gekomen en op dat vlak moet echt nog wel iets gebeuren?

De heer **Hillenaar**: Het gebied dat het meeste aandacht vraagt, is het documentmanagement, dus het digitaliseren van de documenten. Het is een vrij weerbarstig vraagstuk om daar één lijn in te krijgen, ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoe zou dat opgelost moeten worden?

De heer **Hillenaar**: Om op die vraag een antwoord te geven, zouden we denk ik een apart gesprek moeten voeren. Dat is een tamelijk pittige casus, dat kan ik niet zo even uitleggen.

De **voorzitter**: Doe eens een poging in 20 seconden.

De heer **Hillenaar**: In 30 seconden misschien.

De **voorzitter**: Ieder ingewikkeld probleem heeft een kern.

De heer **Hillenaar**: Ja.

De **voorzitter**: Wat is de kern?

De heer **Hillenaar**: Phoe, ik pas nu even.

De **voorzitter**: U past nu even. Neemt u daar genoeg mee, mevrouw Fokke, mijnheer Ulenbelt?

De heer **Ulenbelt** (SP): Is het woord «stammenstrijd» daarbij als kernwoord van toepassing?

De heer **Hillenaar**: Nee, dat is niet het kernwoord. Nee, er is geen stammenstrijd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Welk kernwoord is dan wel van toepassing?

De heer **Hillenaar**: Technische complexiteit.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Op welke manier is het technisch complex?

De heer **Hillenaar**: Er is sprake van een veelheid aan betrokken partijen. Dat is natuurlijk geen technisch probleem, maar dat leidt wel tot technische complexiteit omdat al die partijen een andere achtergrond hebben. Ik heb het daarbij niet alleen over betrokkenen bij de rijks-overheid, maar ook over betrokkenen van andere bestuurslagen, bijvoorbeeld de archiefdiensten in het land. Er zijn allerlei eigenaren van primaire processen, dus beleidsbazen. Er is daarbij dus sprake van complexiteit in termen van organisatie en in termen van technologie. Dat zijn de kernwoorden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt het over betrokken partijen. Hoe zou u de relatie tussen overheid en ICT-leveranciers willen verwoorden?

De heer **Hillenaar**: Opdrachtgeverschap is natuurlijk een van de centrale thema's geweest en is nog steeds een centraal thema. Er loopt intussen geen topambtenaar bij het Rijk nog weg van het onderwerp ICT. We



hebben speciale klassen ingesteld met de Algemene Bestuursdienst. Een groot deel van de topambtenaren is daar al naartoe geweest. We hebben ervoor gezorgd dat het vak van opdrachtgever duidelijk wordt. Wat betekent het om opdrachtgever te zijn? Dat leidt ertoe dat de relatie met de opdrachtnemer steviger wordt. Het kan natuurlijk altijd beter en er zijn natuurlijk altijd verschillen door de personele invulling. De ene persoon is immers de andere niet. Maar dat is een open deur.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Begrijpen het ICT-bedrijfsleven en de overheid elkaar goed genoeg?

De heer **Hillenaar**: Ik zei zojuist al even dat ze elkaar onvoldoende, echt onvoldoende begrijpen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u daarvan een voorbeeld geven?

De heer **Hillenaar**: Ik geef een heel plat voorbeeld. Een overheidsinstantie heeft een opdracht te vergeven aan het einde van het jaar. Een accountmanager van een bedrijf heeft geen zin om die opdracht aan te nemen omdat hij of zij de target al heeft gehaald. Hij of zij denkt: als ik deze opdracht er nu bij krijg, zal mijn target volgend jaar hoger worden. Dit is een heel plat voorbeeld, maar het is wel heel illustratief. Daaruit blijkt hoe groot de verschillen in de manier van denken zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Geeft u ook eens een minder plat voorbeeld.

De heer **Hillenaar**: Een minder plat voorbeeld. Daarvoor moet je toch vooral bekijken hoe werelden in elkaar zitten. Wat zijn primaire drijfveren? Is de primaire drijfveer geld, of gaat het om een heel ingewikkelde bestuurlijk-organisatorische omgeving? Is er gevoel voor de zaken die voortkomen uit die ingewikkelde politiek-bestuurlijke omgeving? Ik merk overigens dat er bij het bedrijfsleven heel veel interesse voor is om dat beter te leren snappen. We zouden vanuit de overheid misschien ook ons best moeten doen om iets beter te begrijpen hoe die bedrijven in elkaar zitten. Maar het zijn twee werelden.

De heer **Van Meenen** (D66): Is het punt niet dat het bedrijfsleven juist heel goed begrijpt hoe de overheid in elkaar zit en dat het bij de overheid heel complex is? Is het punt niet juist dat de overheid wellicht een iets te rooskleurig beeld heeft van het bedrijfsleven en niet begrijpt dat in het bedrijfsleven geld de belangrijkste drijfveer is? Het lijkt me niet erg ingewikkeld om bij ambtenaren tussen de oren te krijgen dat geld in het bedrijfsleven een belangrijke drijfveer is.

De heer **Hillenaar**: Dat klopt wel. Het bedrijfsleven had vrij goed in de gaten hoe de overheid in elkaar zat, met name op het vlak van de verbrokkeling die ik zojuist noemde. Dat ben ik met u eens. Doordat de rijksoverheid langzamerhand steeds meer de krachten bundelt en vanuit één perspectief opereert, ontstaat er nu wat wrijving, want zaken worden wat minder makkelijk. We hebben bijvoorbeeld voor grote leveranciers één contactpunt bij de rijksoverheid gecreëerd. Daardoor weet de overheid hoe het contact tussen zo'n bedrijf en verschillende onderdelen van de rijksoverheid vorm krijgt. Dat was effe wennen, maar uiteindelijk zien die bedrijven wel in dat dit nu eenmaal onvermijdelijk is. Ze gaan vervolgens bekijken wat de volgende stap kan zijn.

De **voorzitter**: Ik wil nog even terugkomen op dat elkaar goed begrijpen. Moet de overheid eigenlijk niet gewoon zeggen: beste leverancier, u moet ons begrijpen, want wij geven u een opdracht en wij willen dat en dat geregeld hebben, dus u zorgt maar dat u snapt wat wij willen? Is dat begrip over en weer wel nodig? Of zie ik dat verkeerd?

De heer **Hillenaar**: We hebben het over het effect van ICT op de overheid. De verhouding opdrachtgever-leverancier is uiteraard het meest zuiver en simpel, maar het zou natuurlijk wel heel mooi zijn als de markt de overheid ook zou kunnen helpen door haar op ideeën te brengen die zij zelf misschien nog niet had bedacht. Het zou mooi zijn als de leveranciers de overheid voorstellen zouden kunnen doen die leiden tot kostenvermindering aan de zijde van de overheid. Dit is misschien een idealistische opvatting, maar toch zijn er bedrijven die op die manier opereren. Daar zegt men bijvoorbeeld: goh, laten we eens bekijken of we een deel van de besparingen weer in innovatie kunnen stoppen. Dan ga je meer in de richting van partnerships. Ik vind dat een lelijk woord omdat er al heel lang over partnerships wordt gesproken, maar het nog maar zelden een invulling krijgt in de relaties tussen de overheid en het ICT-bedrijfsleven. Het zou echter wel een streven kunnen zijn om tot zulke partnerships te komen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U beantwoordt nu deze vragen. Ik moet eerlijk zeggen dat het beeld dat u nu schetst, niet overeenkomt met het beeld dat ik heb gekregen door de gesprekken die we hier tot nu toe hebben gevoerd. Afgelopen maandag zat hier mijnheer Leether. Van hem kreeg ik het gevoel dat leveranciers van de overheid eigenlijk alles kunnen vragen en dat leveranciers zelden tegen de overheid zullen zeggen: hoe kan het zo goedkoop mogelijk? Ik kreeg afgelopen maandag de indruk dat bij het bedrijfsleven het idee leeft dat «de overheid toch wel betaalt».

De heer **Hillenaar**: De overheid betaalt altijd en dat vinden bedrijven erg fijn. Misschien bedoelt u dat bedrijven denken dat ze kunnen vragen wat ze willen en dat ze dan hun centen toch wel krijgen. Dan kan ik u zeggen: dat is een misvatting.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoezo is dat een misvatting? Wij spreken hier met verschillende mensen. Dit is toch wel het beeld dat bij mij af en toe blijft hangen. U zegt nu: dat is een misvatting. Ik stel u voor dat u mij uitlegt waarom dat zo'n ontzettend grote misvatting is.

De heer **Hillenaar**: Ik heb zelf ook een aantal ICT-projecten gedaan. Ik heb overigens geprobeerd dat zo veel mogelijk te vermijden. Het ging daarbij om echte ICT-projecten. Ik kan u verzekeren dat daarbij vrij stevig is onderhandeld en dat dit gewoon heeft geleid tot concrete besparingen. Hier overheen ligt uiteraard het feit dat geld gewoon een schaars goed is geworden in Den Haag. Wij zijn continu, jaar in, jaar uit, op zoek naar geld. Dat betekent dat heel veel projecten ook juist zijn bedoeld om besparingen te realiseren. Dat leidt er ook toe dat er vrij stevig wordt onderhandeld om vervolgens die besparingen te kunnen binnenhalen. Ik geef als voorbeeld de contracten voor mobiele telefonie, maar ook de consolidatie van de datacenters.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Moeten wij dan constateren dat de economische crisis en het feit dat de overheid in de afgelopen jaren moest bezuinigen, ertoe hebben geleid dat de overheid zich als een steviger opdrachtgever is gaan gedragen ten opzichte van het ICT-bedrijfsleven?

De heer **Hillenaar**: Op twee manieren heeft dit geholpen. In de eerste plaats is het hiermee prettiger geworden om samen te werken, want als je samen kunt optrekken, kun je ook tot besparingen komen. Dit heeft dus absoluut geholpen bij bijvoorbeeld de realisering van de Digitale Werkomgeving Rijksdienst. Daarbij was het uitgangspunt: laten we het nu maar met z'n allen doen, want dat is beter. Bovendien wordt die infrastructuur ook gedeeld. Hetzelfde geldt voor de datacenters. Het heeft er inderdaad ook aan bijgedragen dat men is gaan zoeken waar men het zuiniger aan kan doen en waar men ICT kan inzetten om tot besparingen te komen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Vaak gaat het tijdens deze hoorzittingen over verspilling en dergelijke zaken. U neemt nu het woord «besparingen» in de mond.

De heer **Hillenaar**: Inderdaad.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hebt u er een idee van wat, laten we zeggen in uw periode van vijf jaar, de omvang van deze besparingen voor de overheid was, in geld uitgedrukt?

De heer **Hillenaar**: Ik kan twee voorbeelden noemen. Het eerste gaat over de besparingen op de mobiele en vaste telefonie. Er is daarop meer dan 30 miljoen euro op jaarbasis bespaard. De besparing die we hebben gerealiseerd met de consolidatie van de datacenters ligt in de buurt van de 80 miljoen euro.

De heer **Ulenbelt** (SP): Bestaat er een overzicht van alle besparingen die in de afgelopen vijf jaar zijn gerealiseerd?

De heer **Hillenaar**: Daarmee moeten we een heel eind kunnen komen, maar ik heb zo'n overzicht op dit moment niet paraat.

De **voorzitter**: U zei: geld is in Den Haag een schaars goed geworden sinds het uitbreken van de crisis. Dat is heel interessant. U hebt daarna uitgelegd dat daardoor projecten beter worden geregeld en zo. Een aantal van de door ons onderzochte mislukkingen is van voor de crisis, of althans zijn die projecten deels van voor de crisis. Betekent dit, dat het geld veel te gedachteloos aan ICT werd uitgegeven toen het nog tegen de plinten klotste? Mag ik dat ook concluderen?

De heer **Hillenaar**: Ik zou die conclusie niet graag met u delen. De mensen die ik in de afgelopen jaren heb ontmoet, deden volgens mij allemaal buitengewoon serieus hun werk. Dat gevoel heb ik. Verspillen vind ik daarom in dit verband een lastig woord. Ik probeer te benadrukken dat ICT een complexe materie is. Dat zeg ik niet om ermee weg te komen. De ontwikkelingen gaan ontzettend snel, dus er worden fouten gemaakt. De overheid maakt fouten en onze vrienden in het bedrijfsleven maken fouten. Ook in de ons omliggende landen worden hiermee fouten gemaakt. Dat kost geld. Is dat leergeld? Leer je van de fouten die zijn gemaakt? Dat is het punt. Mijn stelling is dat we ervan leren. Er zullen ongetwijfeld nog steeds ongelukken gebeuren en incidenten zijn. Ik heb heel veel herkend van de verhalen die ik heb gehoord. Het zijn echter allemaal stukjes die op verschillende plekken speelden. Als je al die stukjes bij elkaar legt en zegt: die schetsen met elkaar de werkelijkheid, krijg je inderdaad een buitengewoon somber beeld van die werkelijkheid.

De **voorzitter**: Misschien is dat beeld inderdaad wel zo somber.

De heer **Hillenaar**: Ja, goed. Ik zeg nogmaals dat ik het wil hebben over de afgelopen vijf jaar. Ook in die periode zijn er dingen niet goed gegaan. Ik constateer echter een opwaartse beweging. Het gaat hier vooral om projecten. Ik denk dat wij die projecten onder controle gaan krijgen. Nog steeds zullen er dan af en toe dingetjes misgaan. Dat ligt dan echter niet meer aan basisdingen zoals: de opdrachtgever was niet goed; we hebben niet op onze centen gepast; er was een slechte programmamanager. Zulke dingen gaan niet meer gebeuren.

De **voorzitter**: «Niet meer», zegt u. U zei ook: «ik zou die conclusie niet graag met u delen». Ik deel die conclusie ook niet graag met u. Er is niemand met wie ik die conclusie graag deel, maar als het onontkoombaar is om de conclusie te trekken dat in die jaren het geld gedachteloos is uitgegeven, moeten wij haar wel trekken. Uit ons onderzoek blijkt tot nu toe dat in een groot aantal gevallen de projectorganisatie niet op orde was, dat projecten in tijd en geld uitliepen, dat er vooraf onvoldoende over was nagedacht en zo kan ik nog wel een tijdje doorgaan. Ik probeer bij u te verifiëren dat in ieder geval in uw beleving wellicht de laatste vijf jaar een verbetering is opgetreden – al dan niet toevallig samenhangend met uw eigen opereren – maar dat in de jaren ervoor dit soort dingen veel te gemakkelijk kon gebeuren voordat er werd ingegrepen. Ik probeer dat nog een keer te doen. Zie ik dat goed? Deelt u die conclusie?

De heer **Hillenaar**: Nee, ik kan dat niet met u delen. Dit soort dingen zal ongetwijfeld zijn gebeurd; dat ben ik wel met u eens. Als u echter de conclusie trekt dat dit dus «de gang van zaken» was in algemene termen, ben ik dat niet met u eens. De mensen die ik in de afgelopen jaren heb ontmoet, heb ik gezien als buitengewoon serieuze mensen die hun werk op een goede manier doen. Ik heb niet gezien dat er geld werd verspild of dat men het geld zomaar liet weglopen.

De **voorzitter**: Maar anderhalf uur geleden zat er nog iemand op de stoel waarop u nu zit, die precies het tegenovergestelde beweerde.

De heer **Hillenaar**: Ik heb dat gehoord.

De **voorzitter**: Hoe verklaart u dat dan?

De heer **Hillenaar**: Dat is zijn waarneming. Dat is zijn waar – ... Het zal ongetwijfeld zo zijn gebeurd, maar ik geef aan dat dit niet de algemene gang van zaken was. Dat heeft de heer Matthijssen trouwens volgens mij zelf ook gezegd. Hij zei: er gaat een aantal dingen fout en er gaan gelukkig ook heel veel dingen goed.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil inzoomen op een aantal instrumenten die worden gebruikt in de relatie tussen de opdrachtgevende overheid en de ICT-leveranciers. We hebben het zojuist al even over de I-strategie Rijk gehad. Inmiddels is er ook de iDialoog. Daarin wordt heel veel aandacht besteed aan het instrument van de ICT-haalbaarheidstoets.

De heer **Hillenaar**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Toch wordt daarvan nog betrekkelijk weinig gebruikgemaakt door de overheid. Hoe komt dat volgens u?

De heer **Hillenaar**: Ik deel uw opvatting dat de haalbaarheidstoets te weinig wordt gebruikt. Daarvoor zijn volgens mij twee redenen. De eerste is dat het voor beleidsmedewerkers kennelijk lastig is om naar buiten te komen met beleid dat nog niet af is. Voor die haalbaarheidstoets is dat wel nodig. Je moet een idee hebben en dat vervolgens voorleggen aan een aantal bedrijven die volgens jou daarvan verstand hebben. Op basis daarvan moet je komen tot een verbetering van je voorstel.

De tweede reden is dat je bij die aanpak een aantal, mogelijk met elkaar concurrerende bedrijven bij elkaar aan tafel zet. Je merkt dat het voor concurrerende bedrijven lastig is om aan zo'n tafel in alle openheid aan te geven wat ze van het idee vinden. Ze zijn immers bang dat dat idee misschien door anderen wordt overgenomen. Dat is in mijn beleving een kwestie van wennen. Je merkt dat dit de laatste tijd beter gaat. Het zou handig zijn als daarin nog even wordt doorgezet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Speelt daarbij ook een rol dat het lastig is om van tevoren geld te budgetteren voor die ICT-haalbaarheidstoets?

De heer **Hillenaar**: Een ICT-haalbaarheidstoets kost volgens mij nog geen € 10.000. Het gaat daarbij om serieuze projecten. Dat bedrag zou dus verwaarloosbaar moeten zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mij is opgevallen dat er in het eerdere convenant heel veel aandacht werd besteed aan de implementatie van constructies van publiek-private samenwerking. Met de komst van iDialoog is de publiek-private samenwerking echter eigenlijk helemaal van de agenda verdwenen. Ziet de rijksoverheid daar geen brood meer in?

De heer **Hillenaar**: Voor publiek-private samenwerking is, hoe moet ik het zeggen, een volwassen inbreng van twee kanten nodig. Ik denk dat het gewoon nog even wat te vroeg is om er in de volle breedte over te praten. Maar het is wel een goede aanpak om het vervolgens in voorbeelden op te pakken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat bedoelt u met «een volwassen inbreng van twee kanten»? Kunt u daarvan een voorbeeld geven?

De heer **Hillenaar**: Ik bedoel daarmee het volgende. Bij publiek-private samenwerking is het de bedoeling dat beide zijden hun zaken op orde hebben. Er wordt natuurlijk al ontzettend veel publiek-privaat samengewerkt, maar alleen niet in de vorm van nieuwe rechtsvormen die men met elkaar deelt. Ik denk daarom dat we eerst nog veel verder moeten doorwerken met de bestaande vormen, waarbij er toch nog meer sprake is van de verhouding klant-leverancier, voordat we toe zijn aan het met elkaar aangaan van nieuwe rechtsvormen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat heeft de overheid dan niet op orde in de publiek-private samenwerkingsconstructie?

De heer **Hillenaar**: En wat hebben de bedrijven niet op orde? Het gaat daarbij over dezelfde kloof als waarover ik het zojuist al had. Je moet dan vanuit hetzelfde perspectief kunnen kijken naar de problematiek.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is dat een kwestie van kennis?

De heer **Hillenaar**: Dat is ...

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is het een kwestie van inzicht in de techniek?

De heer **Hillenaar**: Phoe, ik denk dat het een combinatie is van bestuurlijk-organisatorisch gevoel, technische kennis, de materie kennen en alles wat met grote projecten te maken heeft.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Pps-constructies kunnen dus niet worden aangegaan omdat men van tevoren eigenlijk niet weet wat men moet gaan doen en wat men daarvoor nodig heeft?

De heer **Hillenaar**: Pps-constructies waren voor de overheid in mijn periode niet prioriteit nummer 1.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Rijkswaterstaat werkt bijvoorbeeld wel actief met pps-constructies. Waarom kan het daar wel?

De heer **Hillenaar**: Omdat de zaken die men bij Rijkswaterstaat doet – hoe moet ik het zeggen? – een heel aparte tak van sport vormen. Wij leren daar heel veel van. Wij bekijken ook heel goed wat daar gebeurt. Bij Rijkswaterstaat heeft men natuurlijk al veel langer ervaring opgedaan met grote projecten. Hoe gaan we daarmee om? Wat is regie? Hoe geef je de regie vorm? Hoe werk je daarbij samen met het bedrijfsleven? Rijkswaterstaat vormt wat dat betreft een veel volwassener omgeving. Ook voor ons projectmanagement hebben we erg veel afgekeken van wat Rijkswaterstaat van deze zaken heeft geleerd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De eerste ICT-projecten bij bijvoorbeeld het Ministerie van Landbouw stammen al uit 1988. Hoelang moet de overheid leren voordat zij het wél kan?

De heer **Hillenaar**: Ik zou van die vraag graag willen maken: hoelang moeten overheid en bedrijfsleven samen leren?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar? Samen leren?

De heer **Hillenaar**: Ik leg dit graag bij beide zijden neer. Het gaat daarbij om het bedrijfsleven én de overheid.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ieder moet daarbij natuurlijk de eigen zaken leren. De heer Matthijssen had een mooi inzicht. Hij zei: het bedrijfsleven is de vos en de overheid de kip. Hoe ziet u dat?

De heer **Hillenaar**: Ik vind dat een te eenzijdig beeld. De overheid en het bedrijfsleven hebben elkaar volgens mij heel hard nodig. Het ICT-bedrijfsleven heeft de mensen, de kennis en de ervaring. Laten we eens een paar jaar vooruitkijken. We gaan naar een situatie waarin er sprake is van een schaarste aan ICT-kennis. We hebben elkaar dus verschrikkelijk hard nodig. De overheid is voor het bedrijfsleven een heel belangrijke en interessante markt. Er is behoefte aan volwassenheid aan beide zijden. Dat betekent dat we het verhaal over de vos en de kippen dus eigenlijk gewoon tot het verleden moeten doen behoren. Er is sprake van gedeelde belangen. Je kunt elkaar enorm veel sterker maken.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zegt dat het verhaal over de vos en de kippen tot het verleden moet gaan behoren. We zeiden zojuist al even hoelang projecten al spelen. Hoelang moet het nog duren? Hierbij kijk ik wel alleen naar de zijde van de overheid. Wanneer leert de overheid dan eindelijk!

De heer **Hillenaar**: Ja. Met die stelling kan ik niet zo goed uit de voeten. Wanneer leert de overheid? Ik probeer juist te zeggen dat we al ontzettend veel hebben geleerd. Dat hangt niet toevallig samen met het feit dat ik daar heb gewerkt, maar met de opdrachten die op basis van de rapporten van de Rekenkamer zijn meegegeven. Dat heeft enorm geholpen. Zijn we er? Nee. Moeten we nog heel veel doen? Ja. Zijn we langzamerhand op een niveau terechtgekomen waarbij we ons kunnen meten met onze omgeving? Ik zeg op die vraag: ja. In die zin is de verbinding met het bedrijfsleven ook heel dichtbij.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja, maar het is natuurlijk wel zo dat als het allemaal goed was, wij hier niet zouden zitten. U zegt dat men gaandeweg leert en dat er ook een rapport van de Rekenkamer is. Toch is er ook weer een tijdelijke commissie van de Kamer ingesteld. Dat wil natuurlijk wel iets zeggen. We kunnen dan misschien al bij voorbaat zeggen dat het niet allemaal koek en ei is. Wanneer leert de overheid? Eigenlijk had deze commissie van de Kamer, na alles wat er over ICT al is gezegd, toch overbodig moeten zijn?

De heer **Hillenaar**: Ik wil graag praten over de rijksoverheid. Ik denk dat die rijksoverheid behoorlijk heeft geleerd. Ik zou zeggen: zij krijgt een 6-. Deze commissie is in mijn beleving heel goed getimed, omdat daarmee in ieder geval wordt voorkomen dat we terugzakken. Want ik zeg nogmaals dat niet alleen geld schaars is, maar dat deskundigheid dat ook is. Er mogen volgens mij best zorgen zijn over kwaliteitsniveaus, omdat er in de afgelopen tijd heel weinig mensen nieuw zijn binnengekomen. Er moet dus gewoon echt weer een impuls worden gegeven. Het is dus uitermate belangrijk dat we voorkomen dat we terugzakken. En we moeten ook een paar stappen vooruit zetten.

Tegelijkertijd zeg ik: die overheid, die rijksoverheid doet het zo slecht nog niet. Deze week stond er een artikel van een professor in een blad. Die zei daarin: ik heb eens wat projecten op een rijtje gezet, want dat is mijn vak. Ik heb honderden projecten op een rijtje gezet. De overheid staat daarbij in de top drie. Daarbij gaat het om de kwaliteit van de software bij projecten en om de omvang van de bedragen die daarin omgaan. De Verenigde Naties vinden dat Nederland in de wereld op nummer 2 staat als het gaat om elektronische dienstverlening. Dat hebben wij niet bedacht, maar dat hebben de Verenigde Naties bedacht. We doen het met z'n allen zo rottig dus nog niet.

Ik hoop dus echt dat uw commissie zegt: we zien een aantal heel goede voorbeelden, we zien dat er nog heel veel moet gebeuren en we zien dat ICT echt prominent op de agenda hoort te staan. Het feit dat dit onderwerp nu zo prominent op de agenda staat, is immers natuurlijk winst. Dat is in tijden niet gebeurd. Ik vind het jammer dat het onderwerp nu in een bepaald daglicht staat, maar tegelijkertijd is dat bepaalde daglicht ook wel weer een realiteit voor ons als totaal. Dat is dus mijn gevoel bij deze commissie van de Kamer.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U geeft de rijksoverheid een 6-.

De heer **Hillenaar**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welk cijfer geeft u zelfstandige bestuursorganen zoals UWV en DUO?

De heer **Hillenaar**: Daarover heb ik formeel niets te zeggen gehad.

De **voorzitter**: Dat was de vraag niet.

De heer **Hillenaar**: Nee. Ik zou ze wat beter moeten bekijken. Ik zie dat het UWV voor een ongelooflijk grote opgave staat. Ik zie dat DUO ook voor een aardige klus staat. Ik vind dat DUO een heel mooi voorbeeld is van hoe dingen kunnen lopen. En UWV is natuurlijk in wezen langzamerhand een internetbedrijf aan het worden. Daar is een ongelooflijk grote omslag gaande.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U was, in uw rol van CIO Rijk, natuurlijk verantwoordelijk voor de andere CIO's. Binnen de ministeries is er natuurlijk ook sprake van verantwoordelijkheid voor het functioneren van zelfstandige bestuursorganen. Hebt u het, toen u CIO Rijk was, nooit gehad over de projecten van de zelfstandige bestuursorganen? U zegt nu dat u daar geen zicht op hebt.

De heer **Hillenaar**: Nee, nee, ik zei dat ik er geen bemoeienis en geen formele relatie mee had. In onze jaarrapporten rapporteren wij ook over de projecten die bij de zbo's vorm kregen. Dat doen wij op grond van een afspraak die wij met elkaar hebben gemaakt. In de laatste periode van mijn verblijf bij Binnenlandse Zaken hebben wij er verder voor gezorgd dat bijvoorbeeld de CIO's van DUO en UWV ook bij het CIO-overleg zijn aangeschoven. Daarmee kunnen wij ook kennis en ervaring met hen en zij met ons delen. Dat hebben wij echter op eigen gezag gedaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt er geen bemoeienis mee, maar wel zicht op? Maar u kunt geen eindconclusie geven? U kunt niet zeggen hoe u de gang van zaken bij de zbo's beoordeelt op het vlak van de ICT? Maar u kunt dat wel doen voor de rijksoverheid?

De heer **Hillenaar**: Dat is juist.

De heer **Van Meenen** (D66): U zei zo-even: eigenlijk moeten het bedrijfsleven en de overheid allebei leren. Zij moeten op zoek gaan naar hun gezamenlijk belang. Er zijn ook mensen die zeggen dat dat gezamenlijk belang juist zit in het falen van projecten. Daar blijf ik nu maar even buiten, hoewel u er best op mag reageren. Onze tijdelijke commissie heeft natuurlijk vooral invloed op wat de overheid kan doen. Althans, we hopen daarop invloed te hebben. Ik wil toch even terugkomen op de vergelijking van de vos en de kippen. Zij kunnen heel goed van elkaar leren en zij kunnen heel goed leren begrijpen welke doelstellingen ze beide hebben. Toch is er sprake van een ongemakkelijke situatie als er niet iemand is die dat beheert en die ingrijpt. Wat vindt u daarvan? Zojuist heeft de heer Matthijssen het beeld geschetst van een boer die erop toeziet dat er sprake is van een goede gang van zaken. Wie zou die boer volgens u moeten zijn? Ik heb die vraag ook aan de heer Matthijssen gesteld. Bent u het überhaupt eens met dat beeld? Of zegt u: nou, als we het een beetje goed organiseren tussen die vos en die kippen, gaan ze elkaar goed begrijpen, komt het vanzelf goed en gaat dat tot heel mooie dingen leiden? Wat is volgens u het juiste beeld?



De heer **Hillenaar**: Ik ben niet zo goed in kippen, en in vossen ook wat minder. Over de boerderij kan ik nog net iets zeggen. Ik heb hierover eigenlijk een heel simpele opvatting. Neem bijvoorbeeld de werkplekken van de rijksambtenaren. Iedere rijksambtenaar heeft een digitale werkomgeving, want hij moet zijn werk kunnen doen. Vroeger regelde iedereen dat voor zichzelf, maar nu doen we dat gewoon op één manier. We hebben nu een bedrijf neergezet dat die werkplekken voor alle rijksambtenaren regelt. Bij dat bedrijf weet men dus heel goed hoe die werkplek in elkaar moet zitten en wat er allemaal voor nodig is. Daar is men ook in staat om de kosten van die werkplek af te zetten tegen de kosten daarvan bij vergelijkbare bedrijven. Daar weet men er ook voor te zorgen dat we bij de rijksoverheid met die kosten in ieder geval aan de onderkant komen te zitten. Dat bedrijf is dus prima in staat om met een externe partij afspraken te maken. Hoe kan ik met jou een deal sluiten waardoor jij dit werk tegen nóg minder kosten kunt doen? Dat bedrijf is vervolgens prima in staat om dat aan te sturen. Dat vind ik een volwassen organisatie. Dat betekent ...

De heer **Van Meenen** (D66): Sorry dat ik u onderbreek. U geeft voorbeelden van succesvolle zaken. Het valt mij op dat het daarbij steeds gaat om interne bedrijfsvoering. Het gaat daarbij bijvoorbeeld niet over de dingen die wij onderzocht hebben, namelijk grote projecten met een maatschappelijk belang. Kunt u ook een voorbeeld uit die sfeer geven, een voorbeeld dat tegelijkertijd ook aansluit op mijn vraag?

De heer **Hillenaar**: Ik geef dit voorbeeld omdat daaruit blijkt waar het in mijn beleving om draait, namelijk dat de overheid precies moet snappen wat zij wil hebben, om het vervolgens door de markt te kunnen laten doen. Wat betekent dat voor de discussies die eerder zijn gevoerd? Dat betekent dat je aan de voorkant van zo'n project heel goed moet weten wat je van de opdrachtnemer, het ICT-bedrijf verwacht. Vervolgens moet de sturing daarbij goed zijn ingeregeld en moet je ook de bijsturing kennen.

De heer **Van Meenen** (D66): Bent u het met mij eens dat het in heel veel situaties daar nu juist misgaat? Bent u het met mij eens dat er heel vaak niet goed wordt nagedacht aan de voorkant van het project, en dat er begonnen wordt met een afspraak over een fixed price die na enige maanden al wordt omgezet in uurtje-factuur? Bent u het met mij eens dat er zeker aan de kant van bepaalde leveranciers een belang kan zijn om het project dan ook maar door te zetten? Dat belang is er soms wellicht ook aan de kant van de overheid. Verder luistert men dan vaak niet naar adviezen die ondertussen worden gegeven om ermee te stoppen. Dat beeld dringt zich erg op uit de gesprekken die we tot nu toe hebben gevoerd. Herkent u dat beeld? Of zegt u: nou, dat herken ik allemaal niet?

De heer **Hillenaar**: Ik heb al gezegd dat ik al die beelden herken. Het valt mij echter ook op dat veel projecten die daarbij ter sprake komen, al langer lopen. Mijn stelling is dat wij juist dat stuk, namelijk het runnen van een project, langzaam maar zeker onder de knie krijgen. Daar vinden wij elkaar. Het probleem zit echter in het voortraject. Aan dat voortraject valt nog heel veel te verbeteren. Ik meen dat het voorbeeld vandaag al eerder is gebruikt van een project waarbij geldt dat de wet waar dat project voor bedoeld is, op 1 januari in werking moet treden. Dan ontstaat er een behoorlijke druk bij het realiseren van dat project. We moeten toch meer aandacht besteden aan de haalbaarheidstoets. De businesscase was altijd bedoeld om op terug te grijpen. Blijkbaar doen we dat in de praktijk te

weinig. Dat punt onderstreep ik trouwens wel. Ik heb me daar zelf ook schuldig aan gemaakt. Dit zijn allemaal onderwerpen die aan de voorkant van het project een rol spelen. Daarbij geldt het «bezint eer gij begint». Dat was in wezen volgens mij de kernzin. Daarbij is volgens mij nog heel veel winst te halen.

De heer **Van Meenen** (D66): Helder. Kunt u een voorbeeld geven van een project dat in de afgelopen jaren in de kiem is gesmoord? Noemt u eens een project waarvan we dachten: goh, dat gaan we doen. Is er een project te noemen waarbij daarna – omdat we goed geleerd hadden om van tevoren na te denken – bleek dat het toch niet haalbaar was? Is er een project waarbij op grond daarvan werd gezegd: we gaan het daarom toch niet doen? Kunt u zo'n project noemen?

De heer **Hillenaar**: Ik moet dan bij mijn eigen projecten blijven.

De heer **Van Meenen** (D66): Want? De projecten waren toch eigenlijk allemaal van u?

De heer **Hillenaar**: Nee, nee, dat is een misvatting.

De heer **Van Meenen** (D66): O. De discussie daarover ga ik nu niet voeren.

De heer **Hillenaar**: Maar het is wel van wezenlijk belang. Iedere vakminister is verantwoordelijk voor zijn eigen projecten. Zo werkt het stelsel en zo is de verantwoordelijkheid gewoon verdeeld. U had het daarover zojuist ook al even toen er werd gesproken over de doorzettingsmacht.

De heer **Van Meenen** (D66): U wordt als CIO geïnformeerd over projecten die op de ministeries lopen. Dat zijn weliswaar niet allemaal projecten die u zelf persoonlijk runt, maar u bent geïnformeerd over al die projecten.

De heer **Hillenaar**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik vraag u naar een voorbeeld van een project, een plan dat op een ministerie of misschien wel in de Kamer is ontstaan. Is er zo'n project waarbij vervolgens is gezegd: we hebben geleerd dat we aan het begin van zo'n project een aantal zaken goed moeten bekijken? Is er een project waarbij men vervolgens met elkaar heeft bepaald: dit gaat dus op grond daarvan zo niet door en dit gaan we niet doen?

De heer **Hillenaar**: Ik kan een voorbeeld geven dat daar misschien een beetje bij in de buurt komt. Bij Sociale Zaken bespreekt men alle voorstellen voor projecten die meer dan € 50.000 kosten met de CIO. Van die voorstellen passeert 40% het CIO-office niet. 40% gaat dus niet door.

De **voorzitter**: Ik begrijp van u dat dit één mooi en goed voorbeeld is van een positieve ontwikkeling.

De heer **Hillenaar**: Mij werd net een vraag gesteld over het stoppen.

De **voorzitter**: Maar dit is nog lang niet gemeengoed?

De heer **Hillenaar**: Daarom stelde ik zojuist dat met name het voortraject de verdere verbetering moet opleveren. Ik hoop ook eigenlijk dat de commissie met een aantal aanbevelingen komt die in die richting gaan.

De **voorzitter**: En nu is de vraag van de heer Van Meenen waarom dit in de afgelopen vijf jaar niet is gebeurd, al dan niet door de inzet van de rijks-CIO? Waarom is dit in de afgelopen vijf jaar nog niet overal gemeengoed geworden, zoals bij Sociale Zaken? Waarom wordt niet veel vaker bij projecten die boven een bepaald bedrag uitkomen uitgegaan van de stelling: bezint eer gij begint, en van al die prachtige Engelse termen die daarbij zijn bedacht?

De heer **Hillenaar**: Ik weet niet hoe je «bezint eer gij begint» in het Engels moet vertalen.

Ik weet de exacte percentages van Sociale Zaken omdat ik die toevallig pas heb gehoord. Ik weet ook dat dit op veel meer plekken gebeurt, maar daarover heb ik de exacte gegevens niet.

De **voorzitter**: De vraag is waarom dit dan niet op veel meer departementen gebeurt. Waarom wordt er niet op veel meer plaatsen tijdig aan de bel getrokken, al dan niet gehoord het advies van de CIO? U was de CIO.

De heer **Hillenaar**: Ik stel vast dat dit op meer departementen gebeurt, maar ik heb de exacte gegevens daarvan niet.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zegt zelf al dat er in het voortraject wellicht nog het een en ander kan worden verbeterd. Ik wil graag met u spreken over het Handboek Portfoliomanagement Rijk. Voor zover wij hebben begrepen, is dat eigenlijk helemaal geen handboek, maar gewoon een verzameling afspraken over de eisen die moeten worden gesteld aan projectplannen, jaarrapportages et cetera. Je zou, daarnaar kijkend, eigenlijk gewoon kunnen zeggen dat het portfoliobeheer van onvoldoende kwaliteit is. U zegt dat het voortraject heel belangrijk is. Waarom heeft de rijksoverheid voor goed portfoliobeheer dan zo weinig aandacht?

De heer **Hillenaar**: Ik vind dat de overheid juist veel aandacht heeft voor dat portfoliobeheer. Het woord «handboek» is in dit verband inderdaad een wat groot woord. Het heeft echter erg geholpen dat we alle afspraken op een ordentelijke manier netjes op een rijtje hebben gezet. Dat maakt het voor de Auditdienst ook mogelijk om jaarlijks te controleren of al die afspraken zijn nagekomen. Daarover wordt ook gerapporteerd en vervolgens komt men met voorstellen om verdere verbeteringen door te voeren. Het wordt ook onderhouden, want er worden natuurlijk regelmatig tussentijds aanvullende afspraken gemaakt. Dit heeft er dus juist toe geleid dat het mogelijk wordt om iedere drie maanden aan de bestuurstafel van het departement de projecten te bespreken met de bestuursraad, dus met de top van de organisatie. Portfoliobeheer is juist iets dat in de afgelopen tijd veel beter is geworden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar het klopt dus niet dat eigenlijk heel veel ICT-projecten falen door een gebrek aan portfoliobeheer?

De heer **Hillenaar**: Nee, dat is niet zo. Waar is de winst dan wel te halen? Ik zeg wederom dat portfoliomanagement per departement alleen niet genoeg is. Daarmee keren we wellicht terug naar het voorbeeld waarmee het gesprek werd geopend. Je moet eigenlijk ook over alle departementen

heen portfoliomanagement doen, want dan kun je zien wat er nu eigenlijk over de volle breedte speelt. Waar is er misschien sprake van dat zaken dubbel worden gedaan?

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Daar is winst te boeken en kunnen zaken worden verbeterd. Ik vind het toch een beetje vreemd als een handboek portfolio-beheer eigenlijk geen handboek is en dat daarin eigenlijk gewoon de afspraken zijn opgeschreven die we met elkaar maken. Ik zou het dan gewoon een afsprakenboek noemen. Hoe moet ik dat nu zien? U zegt zelf dat in het voortraject het een en ander kan worden verbeterd. Hoe gaan we dat dan effectief doen? Er wordt bijvoorbeeld gesteld dat Raines» Rules ook in dat handboek zouden voorkomen. Raines» Rules houden eigenlijk niet anders in dan: je gezond verstand gebruiken. Als ik echter even door dat handboek heen vlooi, zie ik twee regels van het gezond verstand terugkomen. Er zijn echter toch meer dan twee Raines» Rules? Waar is de rest van het gezond verstand in het handboek terug te vinden?

De heer **Hillenaar**: Handboeken kreeg ik vroeger op school. Daar hoort het Handboek Portfoliomanagement Rijk niet bij. Ik vind het prima om het een afsprakenboek te noemen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik vind het ook goed, maar ik heb de naam niet verzonnen. Ik wil er graag het een en ander over weten. Ik stel vast dat het een handboek wordt genoemd en dat het gewoon iets heel anders is. Ik denk dan: waarom houden we elkaar altijd zo voor de gek? Dit is niet wat het is. Laten we een ei een ei noemen en een kip een kip. Als het geen handboek is, waarom noemt het Rijk het dan wel een handboek?

De heer **Hillenaar**: Misschien had het een «handzaam» boek moeten worden genoemd. Het is bedoeld om daarin alle afspraken die we hadden, netjes op een rijtje te zetten. Het boek wordt vrij precies gebruikt en onderhouden, en het werkt! En om dat laatste gaat het toch echt, wat mij betreft.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Die afspraken werken. Hoe zit het dan vervolgens met het portfolio-beheer? Heeft de overheid dat op dit moment op orde, ja of nee?

De heer **Hillenaar**: Ieder departement heeft het portfolio-beheer op orde.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Is het daarmee ook rijksbreed op orde? U ging als CIO Rijk over het niveau van het hele Rijk, over dat rijksbrede niveau.

De heer **Hillenaar**: Op dat niveau moeten we nog stappen zetten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe kan het dan dat de Algemene Rekenkamer in 2013 over het project portfoliomanagement concludeerde «het is nog niet overal een volwassen instrument»?

De heer **Hillenaar**: Dat ging over 2013. Het onderzoek is voor het grootste deel in 2012 gedaan. Er zijn ondertussen verdere stappen gezet. Verder zijn enerzijds «op orde» en «perfect», en anderzijds het woordje «volwassen» van de Rekenkamer volgens mij nog verschillende dingen. Er is een significante vooruitgang geboekt, maar natuurlijk kan het altijd beter.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U gaf net een 6-.

De heer **Hillenaar**: Ja, dat cijfer kreeg de rijksoverheid van mij.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Zou de rijksoverheid ook voor portfoliobeheer een 6- moeten krijgen?

De heer **Hillenaar**: Die 6- past volgens mij voor portfoliobeheer op departementaal niveau. Voor portfoliobeheer op rijksniveau zou ik een 4 willen geven.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoe gaan we dan aan die 4 wat doen?

De heer **Hillenaar**: Dat is een volgende stap. Het moet gecombineerd worden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Wat houden die volgende stappen in? Ik wil gewoon graag wat concreter worden. Op deze manier blijven we wel heel erg hangen in «we moeten volgende stappen zetten» en «we moeten verbeteren». Ik houd toch ook wel van de knikkers. Wat betekent dat dan?

De heer **Hillenaar**: Nou ja, u hebt het over de knikkers. Volgens mij vormt het feit dat we de kritiek uit 2008 behoorlijk hebben opgepakt, in dit geval de knikkers. Daarmee hebben we flinke verbeteringen bereikt. Maar we zijn nog lang niet op het niveau waar we zouden willen zijn. Ik heb het over volgende stappen. Dat betekent het volgende. We hebben het nu voor elkaar op het niveau van de departementen, terwijl dat daar vier of vijf jaar geleden gewoon nog helemaal niet aan de orde was. We hebben dus een enorme vooruitgang geboekt. De volgende stap zetten betekent: oké, jongens, vervolgens gaan we eens bekijken of we al dat goede werk kunnen combineren op het niveau van de rijksoverheid in haar geheel. Dat noem ik dus een heel belangrijke volgende stap zetten. Dat vind ik ook wel echt een ei!

De **voorzitter**: Sorry hoor, dat ik af en toe zo kritisch ben. Dat rapport van de Rekenkamer is van zes jaar terug.

De heer **Hillenaar**: Nee, nee, er is een soort evaluatie gedaan. Daarbij is onderzocht wat er terechtgekomen is van alle maatregelen. In 2013 is dat evaluatierapport gepresenteerd. Daarin is met name Gateway erg geprezen. Verder staat erin: alles is onderweg, maar op alle punten moeten we door.

De **voorzitter**: Dat klopt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil nog even terug naar Raines» Rules. Wij zien eigenlijk maar twee regels van het gezond verstand terugkomen in wat ik maar even het «handboek met de afspraken» zal noemen. Zijn Raines» Rules daar nu wel of niet in verwerkt en, zo ja, hoe werkt dat dan in de praktijk?

De heer **Hillenaar**: Raines» Rules waren een mooie inspiratiebron. Het zijn acht regels en het ziet er gewoon lekker strak uit. We hebben natuurlijk gekeken wat we van die Amerikaanse regels zouden kunnen gebruiken. We hebben deze regels vervolgens afgezet tegen de situatie in Nederland. In mijn beleving hebben we veel van «het gedachtegoed» van Raines» Rules opgenomen in het afsprakenboek. Sommige dingen hebben we gewoon moeten bijstellen omdat die hier in Nederland anders

werken. Ik zou dat precies aan u kunnen teruggeven, maar daarvoor zou ik nog wat werk moeten doen. Ik heb er zelfs een vertaaltabel van.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil nog ingaan op een aantal aspecten van het opdrachtgeverschap van de overheid. We hebben het zojuist gehad over de relatie tussen de ICT-leveranciers en de overheid. U zei dat er op dit moment wel problemen zijn met het kwaliteitsniveau. Dat is interessant. Hoe verklaart u het dat die problemen er zijn?

De heer **Hillenaar**: Ik zei dat er kwaliteitsproblemen aankomen. Er is natuurlijk in de afgelopen jaren ongelooflijk veel bespaard, ook formatief. De overheid is kleiner geworden. De overheid wordt gemiddeld een jaartje per jaar ouder. We zijn ook een consolidatieslag aan het doorvoeren. Er waren 50 ICT-bedrijven en dat moeten er 10 worden. Dat betekent dat er grote bedrijven komen waarin ook kwaliteitseisen worden gesteld aan het management. Je merkt dat de spoeling gewoon dunner wordt. Je merkt dat we toch wel behoefte hebben aan nieuw bloed en aan nieuwe sterren binnen de rijksoverheid.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt: er komt een probleem aan. Een aantal andere sprekers die de commissie in de afgelopen dagen heeft gehoord, hebben het daar ook over. Professor Verhoef zegt bijvoorbeeld: de kennis bij de overheid is er nooit geweest. Ook mevrouw Wildvank was hierover natuurlijk heel kritisch. De heer Meijer zei: je hebt topspelers nodig, en die ontbreken nu bij de overheid. Hoe kan het beeld dat u hebt zo verschillen van dat van deze mensen die met de overheid werken of de overheid zelfs adviseren, zoals professor Verhoef?

De heer **Hillenaar**: Er werd ook gezegd: de overheid heeft geen goede projectmanagers. Ik moet zeggen dat we een behoorlijk kwaliteitsniveau hebben gedefinieerd, maar ondanks dat hebben we ongeveer 90 projectmanagers binnen die rijksoverheid gevonden. Dat zijn echt goede mensen die bij wijze van spreken zo de markt in zouden kunnen gaan, maar we willen natuurlijk liever niet dat ze dat doen. Als je ICT-bedrijven en -afdelingen gaat samenvoegen, kom je het talent natuurlijk ook weer tegen. Er zitten echt heel goede mensen bij die rijksoverheid, maar de vraag is of het er genoeg zijn en of we de opgaven in de komende periode aankunnen. Die vraag geldt zeker gegeven het feit dat er weinig nieuwe mensen zijn binnengekomen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U stelt nu zelf de vraag of er genoeg goede, deskundige mensen bij de overheid zitten. Beantwoordt u die vraag zelf eens. Welk antwoord geeft u?

De heer **Hillenaar**: Ik denk dat versterking welkom is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U wilt betere ICT-kennis binnen de overheid. Die kennis is dus nu niet voldoende.

De heer **Hillenaar**: Ik wil absoluut gezegd hebben – ik meen dit echt van harte – dat er binnen de overheid heel veel heel goede mensen zitten. Maar gegeven het groeiend belang van ICT binnen de rijksoverheid is het echt nodig dat er nieuwe mensen bijkomen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mensen met ICT-kennis worden ook door de overheid extern ingehuurd. Tijdens de eerste hoorzittingsdag, op 25 april, is een aantal keren naar voren gekomen dat de overheid eigenlijk te vaak

kennis moet inhuren. Daarmee maakt zij zich ook te veel afhankelijk van derden. Wat is uw mening daarover?

De heer **Hillenaar**: We hebben die 80 tot 90 goede projectleiders dus juist bij elkaar gehaald om afhankelijkheid op cruciale plekken in grote projecten te verkleinen. Die stap is dus gezet. Maar er zijn natuurlijk ook nog de experts, dus mensen die heel goed zijn op een bepaald vakgebied. Je moet je afvragen of je die permanent in dienst wilt hebben, of alleen maar wilt inhuren op momenten dat ze nodig zijn. Ik heb bijvoorbeeld een gateway review gedaan voor een telecomaانبesteding. Daarvoor wil je gewoon heel diepgaande kennis van telecom aan boord hebben. Als je die kennis niet zelf in huis hebt, dan huur je die in. Zo gaat het bij de specialismen.

Ik geef dus twee antwoorden. Enerzijds ben ik er absoluut een tegenstander van als de overheid op cruciale plekken afhankelijk is van externen. Maar als die cruciale plekken op een goede manier bezet zijn door eigen mensen, kun je anderzijds best experts inhuren, of kennis die je tijdelijk aanvullend nodig hebt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil graag met u spreken over het Rijks ICT-dashboard.

De heer **Hillenaar**: Hm.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja, u begint al te lachen. Dat is zo'n dashboard dat altijd op groen staat.

De heer **Hillenaar**: Ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik vraag me af hoe dat naar de buitenwereld toe functioneert. Mensen zien dat alle projecten op dat dashboard altijd op groen staan. Groen betekent volgens mij dat er helemaal niets aan de hand is. Wat hebben we dus eigenlijk op dit moment aan het ICT-dashboard? De projecten staan er altijd allemaal op groen.

De heer **Hillenaar**: Deze had ik natuurlijk kunnen verwachten.

De **voorzitter**: Waarom? Het is úw dashboard. U hebt het zo bedacht.

De heer **Hillenaar**: Ja, dat klopt. Net als Raines» Rules hebben we het dashboard gevonden op een plek. Ook daarvan dachten we: hé, dit is mooi. Ik moet ook eerlijk zeggen dat ik nog steeds blij ben dat het ICT-dashboard er is.

Ter verduidelijking zal ik nog even ingaan op die groene lampjes. Projecten horen op groen te staan. Als ze op rood of oranje staan, moet er namelijk iets gebeuren. Het staat er nu echter wel een beetje onhandig. Alle projecten staan heel groot op groen. De lay-out is wat dat betreft niet echt handig.

Op dat dashboard staat wel degelijk ook bij elk project dat er ooit een beginstand is geweest. Daarvoor moet je echter wat dieper graven. Er staat ook dat een project op verschillende momenten wordt herijkt. Die herijking leidt dan tot een bijstelling van het budget of een bijstelling in tijd. Er kan naar boven of naar beneden worden bijgesteld, maar er wordt inderdaad meestal naar boven bijgesteld. Het is niet zo dat een programamanager zelf kan besluiten: laat ik mijn project maar eens even gaan herijken. Bij zo'n herijking hoort een besluit. Dat besluit wordt genomen door het bevoegd gezag. In sommige gevallen wordt dat besluit zelfs op

het politieke niveau genomen. De verantwoording daarover staat dus ook gewoon in datzelfde dashboard.

De winst van het dashboard is het volgende. In het eerste en het tweede jaar dat zo'n dashboard bestaat, is het nog niet zo spannend. Maar nu er zo langzamerhand vier of vijf jaar informatie is ingezet, kunnen we er ook wat mee gaan doen. Ik heb mijnheer Verhoef ook gevraagd om eens te bekijken of wij nu beter worden in het schatten van die projecten. Ik heb hem gevraagd: kun je daar iets mee doen? Hij heeft daarnaar gekeken. De resultaten daarvan geeft hij ons terug en daar kunnen we vervolgens weer wat mee. Je ziet dat er langzamerhand een soort dossiervorming plaatsvindt over projecten. Die gegevens raadplegen we regelmatig om ervan te leren.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U vertelt een heel verhaal over het dashboard. Het verhaal dat erbij verteld wordt, is volgens mij bijna interessanter dan de zaken die je op het ICT-dashboard ziet.

De heer **Hillenaar**: Dat is waar.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dat werkt dan toch zo niet naar buiten toe?

De heer **Hillenaar**: Als ik nog op de plek zou zitten waar ik tot voor kort zat, zou ik graag heel snel met dat ICT-dashboard aan de gang gaan, juist omdat het zo rijp begint te worden, omdat er inmiddels zo veel informatie in is opgenomen. De verbeelding van die informatie is echter wat misleidend.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik heb begrepen dat het dashboard wordt gerestyled.

De heer **Hillenaar**: Dat heb ik ook gehoord, ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dat is heel goed, want dan hebben we hetzelfde gehoord. Wat gaat er dan mee gebeuren? Zou dat er in de praktijk wel toe kunnen leiden dat de lichten op het dashboard misschien toch ook weleens een keer op een ander kleurtje komen te staan dan op groen?

De heer **Hillenaar**: Ik zeg nogmaals dat ze eigenlijk maar kort op een ander kleurtje zouden mogen staan. Het is de vraag of je met die kleurtjes moet blijven werken. Er zitten ook grafiekjes in. Ik weet niet of u die ook hebt kunnen bekijken. Uit die grafiekjes blijkt heel duidelijk wat er met de projecten gebeurt. Misschien is zo'n grafiekje wel een veel betere eerste verbeelding van een project. In die grafiekjes wordt ook weer verwezen naar de knikken in de grafiek. Op de knik kun je precies zien welk besluit daaraan ten grondslag ligt.

De informatierijkdom wordt alleen maar groter naarmate de jaren vorderen. Dit heeft ook te maken met transparantie: laat nu maar zien wat er gebeurt. Ik denk dat die restyling uitermate wenselijk is.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Oké, dat gaat dus gebeuren en dat zou er zomaar toe kunnen leiden dat het dashboard er heel anders uit komt te zien dan het er nu uitziet.

De heer **Hillenaar**: Ik kan u daarover niets toezeggen, maar ik hoop dat dat gaat gebeuren, ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Oké.



De **voorzitter**: Mag ik hier nog één ding over vragen, gewoon omdat ik er met mijn verstand niet bij kan? U legt uit dat iedere keer als er een laatste stukje is verbeterd aan een project, er een kleurtje aan wordt gehangen. Zo functioneert volgens u het dashboard. Dus is het volgens u logisch dat alles op groen komt te staan. Dat snap ik op zich wel. Maar het dashboard was ooit bedoeld als een instrument om de Tweede Kamer op een bepaalde manier te laten zien waar men mee bezig was bij die projecten. Als nu alles al jarenlang op groen staat, dan moet er toch iemand zijn die bedenkt: wacht eens even, dit instrument werkt op deze manier niet? Ik zou denken dat u dat zou moeten zijn. Iemand moet dan toch bedenken: laten we dat eens even aanpassen? Daarop zouden we toch geen vijf jaar hoeven te wachten?

De heer **Hillenaar**: Het dashboard is natuurlijk nog geen vijf jaar onderweg. Die aanpassing had eerder kunnen komen, maar ik heb mijn prioriteiten op andere plekken gelegd. Dat klopt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Klopt het dat het dashboard eigenlijk maar op één moment in het jaar weer echt levendig wordt, namelijk net voordat het overzicht naar de Tweede Kamer moet worden gestuurd?

De heer **Hillenaar**: Dat is inderdaad het moment waarop er op het dashboard echt veel dingen gebeuren. Verder is het de bedoeling dat iedere verandering in een projectstatus ook leidt tot een aanpassing. Om dat echt voor elkaar te krijgen, moeten we ..., sorry, daarvoor moet mijn opvolger daar nog wat achteraan jagen. In de vorige fase heb ik ook geprobeerd om dat te doen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Voordat de informatie weer naar de Kamer gaat, wordt dus eigenlijk alles op alles gezet om alle lichten weer op groen te zetten?

De heer **Hillenaar**: ... om de informatie weer op één lijn te brengen met de realiteit van dat moment, dus met de actuele stand van zaken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het is altijd groen!

De heer **Hillenaar**: Ik heb net uitgelegd hoe dat komt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt ook dat er dan af en toe budget wordt bijgeplust en dergelijke, omdat dat voor een verandering noodzakelijk is. Dat gebeurt dan niet?

De heer **Hillenaar**: Wat ik heb gezegd, is het volgende. Als wordt geconstateerd dat er vertraging in een project optreedt, bijvoorbeeld door een wens van de Tweede Kamer om een uitzondering te maken bij een bepaalde regeling, en als het maken van die uitzondering leidt tot het verhogen van het budget, moet daarover ook echt een besluit worden genomen. Dan is er namelijk sprake van een verandering in dat project. Tegelijkertijd met de melding aan de Tweede Kamer hierover, zou dat dan ook moeten worden vermeld op het dashboard, althans als het over een project gaat waar de Tweede Kamer over geïnformeerd wil worden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een heel ander punt is de omvang van de uitgaven aan ICT en de omvang van de eventuele verspilling van geld. Tijdens de eerste hoorzittingsdag zei de heer Mulder dat hij schat dat de Nederlandse overheid 4 miljard à 5 miljard verspilt bij ICT-projecten.

Daarbij noemde hij het rapport van de Algemene Rekenkamer, maar die heeft zelf al laten weten dat de Rekenkamer daarvoor andere informatie heeft gebruikt. Wat vindt u van die schatting dat er 4 miljard tot 5 miljard per jaar wordt verspild? Is dat volgens u correct?

De heer **Hillenaar**: Dat is onzin.

De **voorzitter**: Ga verder.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waarom is dat onzin?

De heer **Hillenaar**: Dat heeft de Algemene Rekenkamer ook geschreven. De totale ICT-bestedingen in Nederland zijn als uitgangspunt gekozen, dus niet alleen de ICT-bestedingen van de overheid. Op grond daarvan is vervolgens doorgerekend.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zonet zat hier uw collega de heer Matthijssen. Hij heeft dertig jaar ervaring met ICT bij de rijksoverheid en daarbuiten. Hij zei: er wordt jaarlijks door de overheid ongeveer 10 miljard aan ICT uitgegeven. Hij zei, net als u: die cijfers kloppen ook niet. Hij zei echter ook: daarop kun je 5 miljard besparen. Hij zei: als ik er de rekensom op loslaat die ik op basis van mijn 30-jarige ervaring kan maken, kom ik op 1,3 miljard verspilling per jaar uit. Wat vindt u van zijn schatting?

De heer **Hillenaar**: Ik vind het woord verspilling eigenlijk misplaatst. Verspilling betekent weggooien. Het betekent: willens en wetens verkwisten. Fouten maken is volgens mij iets anders dan verspilling.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Laat ik het anders formuleren. De heer Matthijssen had het over 1,3 miljard aan mislukte projecten. Wat vindt u van die inschatting?

De heer **Hillenaar**: Ik heb natuurlijk zelf ook gerekend. Voor de rijksoverheid kom ik uit op bedragen die de Rekenkamer ook noemt, in de buurt van de 2 miljard op jaarbasis. Er was in 2013 een ICT-projectenportefeuille van 1,5 miljard. Dit zijn overigens meerjarige ramingen, dus die kun je niet tegen elkaar wegstrepen. Ik denk dat mijnheer Eilander straks nog wel iets zal vertellen over wat wij de spend-analyse noemen. We meten natuurlijk gewoon wat we uitgeven aan ICT. Ook daarbij zitten we in diezelfde bandbreedte.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe groot is het aandeel van de mislukte projecten in uw berekening?

De heer **Hillenaar**: Ik kan daar geen getal bij noemen omdat ik ook weiger te geloven dat er in dat opzicht geld wordt verspild.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik had het daarom ook over «mislukte projecten».

De heer **Hillenaar**: Ja, dat is waar. Nee, ik kan daar geen getal bij noemen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe kan het, dat ...

De heer **Hillenaar**: Nou, laat me er toch nog even op terugkomen. Ik kijk nu terug op de afgelopen vijf jaar. Ik heb het over projecten die in die periode zijn gestart. Ik kan er geen getal aan hangen. Ik kan alleen constateren – hoe moet ik het zeggen? – dat dat de wereld is waar ik graag naar wil kijken.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil ook altijd graag naar een wereld kijken. U hebt hier vijf jaar in gewerkt. U was de rijks-CIO. Ik zou toch denken dat u bij uitstek degene bent die dit zou moeten weten voor de afgelopen vijf jaar. U ging er immers over.

De heer **Hillenaar**: Nee, ik ging er niet over. Ik moest ervoor zorgen dat het systeem werkte en dat er op een goede manier met projecten zou worden omgegaan, dat we rapporteren en dat we maatregelen aanscherpen als ze niet goed genoeg zijn. De vakministers gaan gewoon over hun eigen portfolio.

De **voorzitter**: Stond er nergens in uw functieomschrijving dat u ook zicht moest hebben op de financiën?

De heer **Hillenaar**: Nee.

De **voorzitter**: En dus had u dat zicht ook niet.

De heer **Hillenaar**: Dat is geen kwestie van «dus», maar een kwestie van waar je aan wilt werken. Ik heb gewerkt aan het netjes, ordentelijk inrichten van de afspraken die we met elkaar hebben gemaakt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Financiën waren dus niet leidend. U hebt het over de vakministers. Hoe komt het dat de overheid de financiën met betrekking tot haar ICT-projecten niet op zo'n manier op orde heeft dat een dergelijke inschatting van de kosten van mislukte projecten wél mogelijk is?

De heer **Hillenaar**: Daarvoor moet je definiëren wat «mislukken» is. We hebben de kosten op orde die betrekking hebben op de afspraken die we hebben gemaakt. Zaken als uitbestedingen, hardware, software enzovoorts, hebben we netjes in kaart gebracht. De Rekenkamer maakt een voorbehoud bij de interne kosten, dus de uren van ambtenaren. De ICT-clubs hebben we ook in kaart. Een overzicht van de interne, indirecte uren daaromheen hebben we inderdaad niet op orde. De vraag is of je dat op orde moet willen hebben, want waar trek je vervolgens grenzen?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dus dat het de vraag is of je de financiën op orde moet hebben?

De heer **Hillenaar**: Nee, de vraag is of je alle indirecte interne kosten zodanig op orde moet hebben dat je ze precies kunt toerekenen aan projecten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U haalt steeds de Algemene Rekenkamer aan. Die zou zeggen dat het niet kan. De Rekenkamer concludeert echter in 2008, dus toen u net begonnen was als CIO, het volgende. «Uit dit onderzoek blijkt bovendien dat het financieel beheer van de onderzochte projecten niet ordelijk en controleerbaar is.» Men schrijft verder dat er een minimale set aan gegevens mist en dat er geen onderverdeling in kostensoorten is. Eigenlijk zegt de Rekenkamer: het is niet goed inzichtelijk

wat de kosten van een project zijn. Wat hebt u er dus in de afgelopen jaren aan gedaan om ervoor te zorgen dat er wél een goed kostenoverzicht is?

De heer **Hillenaar**: De Rekenkamer focust met name op die interne kosten, want de rest van het verhaal is vrij aardig in kaart. Dat is het beeld dat ik krijg bij het lezen van hetzelfde rapport.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat is «vrij aardig»?

De heer **Hillenaar**: Nee, nee, sorry: het is in kaart.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei: «vrij aardig».

De heer **Hillenaar**: Ja, dat zei ik. Het is goed in kaart.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Eigenlijk kunnen we er dus vanaf nu van uitgaan dat alle kosten correct zijn die in het overzicht op het ICT-dashboard staan? In de komende periode zullen we geen afwijkingen zien ten opzichte van eerdere schattingen, want het is volgens u gewoon goed op orde op dit moment?

De heer **Hillenaar**: Dat is iets anders. Het op orde hebben van je financiën is iets anders dan op een gegeven moment je budget aanpassen. Ja, u mag dus rekenen op een goede beschrijving van die kosten, langs de lijn van de posten die we hebben afgesproken. Dat is dus exclusief het interne stuk. Dat is helder en die afspraak volgen we al een tijd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Over het lukken en mislukken van projecten heeft de heer Mulder ook nog iets gezegd in de eerste hoorzitting. Hij zegt dat een groot deel van de ICT-projecten mislukt, namelijk zo'n 70%. Hij stoelt dat op een database waarin gegevens over tienduizenden projecten staan. Van de grote ICT-projecten is zelfs slechts 7% succesvol. Wat vindt u van die cijfers?

De heer **Hillenaar**: Ja, daarmee kan ik eerlijk gezegd niet zo veel. Wat ik wel zie, is dat we er in ieder geval in slagen om projecten kleiner te maken. Uit de laatste stand van het ICT-dashboard blijkt dat er nog twee echt grote jongens in staan. Een paar jaar geleden waren dat er nog zeven of acht. Je ziet dus dat het aantal kleine projecten gewoon groeit. Het aantal grote projecten neemt af, het aantal kleine projecten neemt toe. Het totaal blijft ongeveer gelijk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Aan het begin van het gesprek gaf u het advies dat de overheid op een aantal vlakken gaat investeren, namelijk op de businesscase, op de aanbestedingen en dergelijke zaken. De Algemene Rekenkamer heeft in 2012 gesteld dat een rijksbrede gestructureerde aanpak bij businesscases ontbreekt. Is die aanpak er inmiddels?

De heer **Hillenaar**: Het fenomeen businesscase is natuurlijk algemeen geaccepteerd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is het algemeen geaccepteerd, of vindt u dat de businesscase noodzakelijk is?

De heer **Hillenaar**: Dat heb ik al gezegd; de businesscase is een onmiskenbaar onderdeel van ieder project. We hanteren PRINCE2 zo ongeveer als ons grootste gedachtegoed. Dat is de aanpak. De businesscase is

daarin aandachtspunt nummer 1. Overigens geldt dat ook voor het onderhouden van de businesscase. De kern van die aanpak is dat de businesscase meebeweegt met het project. Stap 2 is de vraag of je ook iedereen gaat voorschrijven om exact langs dezelfde lijntjes de businesscase op te stellen. Dat hebben we niet gedaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Uw collega bij PBLQ, de heer Meijer, is net gepromoveerd op businesscases.

De heer **Hillenaar**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hij noemt vier knelpunten. Er is onduidelijkheid over de inhoudelijke opzet. De businesscase wordt verder volgens hem te weinig geactualiseerd en gebruikt. Stakeholders worden onvoldoende betrokken. En het ontbreekt volgens hem ook nog aan batenmanagement. Deelt u zijn conclusies?

De heer **Hillenaar**: De conclusie over batenmanagement deel ik zeker.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En de andere drie?

De heer **Hillenaar**: De andere drie ... Daarbij is het ook weer de vraag wat je perspectief is. Mijn perspectief is die vijf jaar.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dit wordt gezegd door iemand die wetenschappelijk onderzoek heeft gedaan en die bij uw gewaardeerde organisatie werkt.

De heer **Hillenaar**: Ik weet het, zeker, zeker. Maar ik wijs nogmaals op het perspectief. Welke groep projecten pak je? Mijn referentiekader zijn de projecten die we in de afgelopen vijf jaar zijn gestart. Het betrekken van stakeholders is daarbij een heel belangrijk onderwerp. Ik vind het dus moeilijk om daarover een stelling te poneren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Voordat ik met u verder ga praten over de rol van de Tweede Kamer, wil ik u nog één vraag tussendoor stellen.

De **voorzitter**: Maar dat gaan we wel een beetje kort doen, want we lopen al een beetje uit op het schema. Gaat u verder, mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt gelijk, voorzitter, dat lijkt me heel goed.

Mijnheer Hillenaar, u hebt het steeds over de projecten die in 2005 zijn gestart. U bent toch ook betrokken geweest bij heel veel projecten die vóór 2005 zijn gestart? Dat klopt toch? U hoeft alleen maar ja of nee te zeggen.

De heer **Hillenaar**: Ja, ja, zeker.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat is volgens u de rol die de Tweede Kamer zou moeten spelen bij ICT-projecten van de overheid? En hoe speelt de Tweede Kamer momenteel die rol? Wij horen graag hoe ook wij onze rol kunnen verbeteren.

De **voorzitter**: U bent geen ambtenaar meer, dus spreek vrijuit.

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

De heer **Hillenaar**: Laat ik het zo zeggen: ik vind het prettig dat deze hoorzittingen nu worden gehouden. Dat heb ik eerder al gezegd. Ik vind het ook heel goed dat ICT op de bestuurstafel komt. Ik had het zelf erg prettig gevonden om ook een debat te hebben over de I-strategie. Ik moet eerlijk zeggen dat het een moment van teleurstelling was toen dat debat niet kwam. De komst van I-strategie was voor ons in ieder geval een mijlpaal. De komst ervan is eigenlijk gewoon geruisloos gepasseerd. Volgens mij zou het enorm helpen – hierbij heb ik het over uitvoerings-toetsen, maar niet de haalbaarheidstoets – als ICT ook wordt gewogen bij discussies over nieuw beleid waarbij ook een rol speelt dat gewoon een aantal zaken moet worden veranderd. Men zou zich daarbij moeten afvragen: kan wat we hier willen eigenlijk wel? Er zijn namelijk drie niveaus van planning. De infrastructuur leggen we aan voor een heel lange periode. Applicaties bouwen we ook niet voor een heel korte periode. Beleid kan echter natuurlijk ontzettend snel wisselen. Die drie tijdlijnen passen lang niet altijd op elkaar. Als je dat als onderliggend gedachtegoed meeneemt in de discussie, wordt die volgens mij een stuk makkelijker. Dan wordt het ook makkelijker voor ons, voor de ambtelijke organisatie, om te zeggen: pas even op, want hiermee loop je een groot risico. Ik heb vijf jaar in een omgeving gewerkt waarin mensen heel graag willen doen wat de politiek van ze vraagt, ook af en toe als dat niet kan. Dan zie je die uitschieters ontstaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als de Kamer iets vraagt wat niet kan, zou de bewindspersoon dan gewoon moeten zeggen: we gaan het niet doen, want het is gewoon technisch niet mogelijk? Zou dat vaker moeten gebeuren?

De heer **Hillenaar**: Ja, of men geeft de Kamer een risicoanalyse mee. Er moet dan worden gezegd: als u dit per se wilt, dan zijn dit mogelijk de consequenties. Daardoor kun je toch die keuze maken. Dat zou erg helpen. We hebben het over de rol van de Kamer. Dit onderwerp raken we in de komende jaren niet kwijt. Dit gaat ons in de komende periode nog heel erg bezighouden. Daarom zou het goed zijn als de Kamer af en toe even de tijd zou nemen om zich te laten bijpraten. Misschien is daarvoor niet zozeer direct weer een parlementaire onderzoekscommissie nodig, als wel het bij elkaar halen van een paar deskundigen. Laat men zeggen: we halen een paar deskundigen bij elkaar die ons even bijpraten. Jongens, wat komt er op ons af? Hoe zit de wereld in elkaar? Hoe verandert het allemaal? Waarmee hebben we rekening te houden? Ik snap wel dat de agenda's hartstikke vol staan. Dit is echter een onderwerp dat blijft. En nogmaals, makkelijker gaat het niet worden in de komende jaren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U adviseert de Kamer: laat u bijpraten, bijvoorbeeld bij het aantreden van een kabinet. De Kamer krijgt heel veel informatie. Is er bepaalde informatie over ICT die zij nu te veel krijgt? Is er verder misschien informatie die zij nu niet krijgt, maar die zij eigenlijk wel zou moeten krijgen?

De heer **Hillenaar**: Dat is een heel moeilijke vraag. Ik heb zelf drie maanden vrij genomen. Er is gesproken over topspelers. Ik vind dat we met elkaar topsport bedrijven. Ik vond ook dat ik in de afgelopen periode te weinig had getraind. Ik vond echt dat ik tijd moest hebben om weer bij te tanken. Dat heb ik gedaan en dat levert ontzettend veel nieuwe inzichten en ideeën op. Ik dacht ook: potverdorie, het is goed dat ik dat

gedaan heb. Ik weet nu pas weer wat ik heb gemist. Het is dus heel moeilijk om te zeggen welke informatie je eigenlijk zou moeten hebben. Maar alleen al de bereidheid om één keer per jaar twee uurtjes tijd in te ruimen om bijvoorbeeld te praten over de nieuwe technologische ontwikkelingen, zou al heel erg helpen. Wat zijn de dingen die doorzetten? Wat zijn de dingen die weer voorbijgaan? Eigenlijk zou er dus alleen maar een blokje tijd gereserveerd moeten worden waarin met aandacht naar deze zaken zou worden gekeken.

De **voorzitter**: Wie van de commissieleden wil nog een vraag stellen?

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt professor Verhoef gevraagd om naar het ICT-dashboard te kijken. U hebt hem erbij gehaald, dus kennelijk wordt hij door u gewaardeerd. Nu heeft professor Verhoef gezegd: ik heb bij de overheid de kennis gemist die nodig is om onder de motorkap van ICT-projecten te kunnen kijken. Bent u dat met hem eens?

De heer **Hillenaar**: Natuurlijk ben ik het daarmee eens, want hij heeft dan die mensen niet gesproken. Ik heb hem hiernaar natuurlijk gevraagd. Ik heb gezegd: wat bedoel je nou? Hij zei: ja, het is een beetje uit zijn verband gerukt. Ik zei: volgens mij heb je het zo gezegd, want ik heb het op YouTube terug kunnen zien. Hij zei: ja, maar ik bedoelde natuurlijk dat het ging om mensen die in heel grote en ingewikkelde projecten zitten, en die heb ik misschien nog niet ontmoet. Ik kan u wel verzekeren dat de overheid de kennis van Verhoef niet aan boord heeft.

De **voorzitter**: De kennis van?

De heer **Hillenaar**: De kennis van Chris Verhoef hebben wij niet aan boord. Hij is nu typisch een voorbeeld van een expert die wij van tijd tot tijd even binnenhalen. Zo'n expert zeggen we: joh, help ons nou eens even hiermee, hoe gaan we dit oppakken?

De heer **Ulenbelt** (SP): Hij heeft de mensen die deze kennis hebben bij de overheid niet aangetroffen. U zegt: ze zijn er wel. Wij kennen professor Verhoef als iemand met een breed overzicht.

De heer **Hillenaar**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wie heeft er gelijk? U, of Verhoef?

De heer **Hillenaar**: Misschien moet u dat nog een keer aan mijnheer Verhoef vragen. Misschien moet u nog eens vragen hoe hij dit precies heeft bedoeld. Hij zegt dat hij het anders heeft bedoeld dan het is overgekomen.

De **voorzitter**: Wij gaan afronden, maar ik heb nog één vraag. U zei zojuist: ik vind het prettig dat ICT door uw commissie nu op de bestuurs-tafel komt te liggen. Dat vinden wij ook prettig, want wij willen dat er iets verandert. Was dat echter niet ook iets dat u als CIO in de afgelopen vijf jaar had moeten bewerkstelligen?

De heer **Hillenaar**: Ik doelde misschien op een wat andere bestuurstafel. Kijk, ik ben erin geslaagd om het onderwerp in ieder geval op de bestuurstafels van alle departementen te krijgen. Op de politieke tafel is ICT echter een onderwerp dat van tijd tot tijd en meestal in een wat

bijzondere setting terugkomt. Ik hoop dat het ook een regulier onderdeel wordt van het politieke debat.

De **voorzitter**: Helpt u mij eens. Hoe gaat dat dan in de praktijk? U werkte op een departement waar ook een Minister zat, toch? Het was zelfs de coördinerend Minister. Is het dan onmogelijk voor u om bij die Minister binnen te lopen en te zeggen: luister eens, mag ik eens even dat uurtje reflectie met jou of met u hebben? U zei zojuist dat zo'n uurtje reflectie erg nuttig is. Kunt u tegen die Minister zeggen: mag ik deze drie zeer prangende punten onder uw politieke aandacht brengen voordat ik weer verderga met het zo goed mogelijk begeleiden en indelen van de projecten, en de vooruitgang aldaar te bewerkstelligen?

De heer **Hillenaar**: Dat gebeurt natuurlijk ook. Ik heb echter in vijf jaar tijd vijf verschillende bewindspersonen meegemaakt. Zij hadden allemaal een andere voorkeur. Sommige bewindspersonen hadden erg veel affiniteit met het onderwerp en andere een stuk minder.

De **voorzitter**: Kunt u daar namen bij noemen?

De heer **Hillenaar**: Ja, ik kan één naam noemen. Minister Donner had natuurlijk niet echt heel veel met ICT. Het is wel mooi om te vertellen dat hij wel de man was die ongelooflijk knap ingreep toen het met DigiNotar bijna misging. Toen liet de rijksoverheid zien dat er in korte tijd toch ongelooflijk veel kon worden georganiseerd om dat drama af te wenden.

De **voorzitter**: Dus toen het water over de schoenen liep, werd hij ook in politieke zin wakker.

De heer **Hillenaar**: Toen hij er moest zijn, was hij er op een heel bijzondere manier.

De **voorzitter**: U had te maken met vijf verschillende ministers. Dat is natuurlijk een complicerende factor. U hebt in ieder geval niet zelf voor elkaar gekregen dat deze ICT-problematiek tussen de oren van alle vijf deze coördinerend bewindslieden is komen te zitten. Ik doel op het ICT-probleem zoals wij dat nu bespreken, niet zozeer dus in termen van verspilling, als wel ten minste in termen van het uit het budget lopen. U hebt niet tussen de oren van deze ministers gekregen dat daarmee veel geld gemoeid is.

De heer **Hillenaar**: O, jazeker wel. Guusje ter Horst was natuurlijk de eerste Minister met wie ik werkte. Prima, zij heeft mij aangenomen. Het onderwerp is met haar ook een aantal keren in de Kamer besproken en is onder haar bewind een aantal keren aan de orde geweest. Zo kunnen we het rijtje wel aflopen. Ook Minister Blok is iemand die hier gewoon affiniteit mee heeft. Maar ja, hij was net binnen toen ik weer wegging. Dat is mijn eigen schuld.

De **voorzitter**: Het gesprek is een beetje uitgelopen. Wij danken u zeer voor uw aanwezigheid.

Schorsing van 12.57 uur tot 13.32 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Frijns op 16 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Pieter Frijns (hoofd Bureau Gateway, Ministerie van Binnenlandse Zaken).

Aanvang 13.32 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 Frijns van harte welkom. Wij gaan u een aantal vragen stellen. Dat zullen de heer Van Meenen en ik voornamelijk doen. De rest van de commissie – dat zijn mevrouw Bruins Slot, mevrouw Fokke en de heer Ulenbelt – let goed op en kan natuurlijk af en toe ook tussendoor een vraag stellen, maar we hebben het een beetje gestructureerd.

U bent vanaf 2009 verbonden aan het Bureau Gateway. Laten we maar even beginnen met de vragen: wat is dat eigenlijk, wat doet het eigenlijk en helpt het?

De heer **Frijns**: Dat zijn drie vragen in één. Laat ik bij het begin beginnen. In 2009 is door de toenmalige Minister van Binnenlandse Zaken besloten om een aantal maatregelen te treffen om naar aanleiding van problemen met grote ICT-projecten verbeteringen aan te brengen.

De **voorzitter**: Wie was die Minister op dat moment?

De heer **Frijns**: Mevrouw Ter Horst.

De **voorzitter**: En wat voor problemen waren er?

De heer **Frijns**: Regelmatig werd geconstateerd dat ICT-projecten zouden uitlopen en duurder zouden zijn dan bedoeld. Toen heeft de toenmalige Minister het besluit genomen om een aantal maatregelen te treffen. Eén van de maatregelen was dat er reviews zouden worden uitgevoerd op grote ICT-projecten.

De **voorzitter**: Wat zei u? Reviews?

De heer **Frijns**: Reviews.

De **voorzitter**: Wat zijn dat?

De heer **Frijns**: Dat is dat we terugkijken hoe het is gegaan. In het kader daarvan is ook naar «gateway review» gekeken. Dat is een Engelse kreet waar ik niet omheen kan, omdat het een beschermde titel is die uit Engeland komt.

De **voorzitter**: Af en toe mag het best, maar we proberen het zo veel mogelijk zo te doen dat mensen thuis ons ook kunnen volgen.

De heer **Frijns**: Dat ga ik absoluut proberen.  
De gateway review is een reviewmethode die uit Engeland afkomstig is. We hebben ons toen afgevraagd: kunnen wij, als Nederlandse overheid, daar misschien ook ons voordeel mee doen? In september 2009, nadat het besluit in juni was genomen, ben ik overgekomen naar Binnenlandse Zaken en ben ik verantwoordelijk geworden voor het opzetten van de «gateway review»-methode. Eigenlijk is die methode afkomstig uit de Britse overheid, zoals ik al zei. Ze is ontwikkeld door de organisatie die ook PRINCE2, de methode voor projectmanagement, en MSP (Managing Successful Programmes) heeft ontwikkeld.

De **voorzitter**: Ik ga even terug. U ging dat doen. Waarom was u daarvoor geschikt? Waar had u het geleerd, om het maar zo te zeggen? Ik heb begrepen dat dat bij Defensie was.

De heer **Frijns**: Ik heb een lange voorgeschiedenis met een heleboel verandertrajecten, zowel reorganisaties als andere trajecten. Vanuit die kant ben ik gevraagd om mee te helpen met de verandering en het verder introduceren van de «gateway review»-methode.

De **voorzitter**: Dat is duidelijk.

De heer **Frijns**: De «gateway review»-methode is afkomstig uit Engeland. Het was eigenlijk een reactie. Ze hadden daar PRINCE2 en MSP. Toen bleek toch dat de projecten vaak niet optimaal verliepen en dat een belangrijke oorzaak daarvan was gelegen in de kwaliteit of de wijze waarop de opdrachtgever betrokken was bij de projecten en programma's. Toen hebben ze zich afgevraagd: hoe kunnen we ervoor zorgen dat de opdrachtgever – in mooi Engels is dat de «senior responsible owner», de eigenaar van het programma – toch wat beter betrokken raakt bij de programma's en meer in zijn rol kan kruipen? Toen hebben ze gedacht: dat kunnen we het best doen door een peer review, een collegiale review, te introduceren waarbij opdrachtgevers die zelf ervaring hebben opgedaan met wat goed gaat en wat minder goed gaat, wordt gevraagd om bij een collega mee te kijken. Dat is in principe wat er bij de gateway review gebeurt. Collega's op hetzelfde niveau als de opdrachtgever – in Nederland is dat op directeursniveau of hoger binnen de rijksoverheid – wordt gevraagd om een week mee te kijken en aan te geven hoe het programma ervoor staat. Waar kom ik vandaan? Waar sta ik nu? Ik ben voornemens om dit te gaan doen, maar kunt u mij helpen, feedback geven over de vraag of het goed en logisch is wat ik van plan ben te gaan doen? Of zijn er nog verbeterpunten mogelijk vanuit de gedachte: het gaat goed, maar hoe kan het succesvoller zijn? De gedachte daarachter is dat een stukje reflectie wordt ingebouwd door er meer mensen naar te laten kijken. Dit is ingegeven vanuit het motto: één persoon weet niet alles, dus zorg ervoor dat meer mensen meekijken. Een professional is niet onbetrouwbaar maar wel onvolledig, dus laten we ervoor zorgen dat op die manier een reflectiemoment wordt ingebouwd, zodat we van tevoren kunnen bijsturen in plaats van achteraf moeten corrigeren. «Gateway review» zou dus eigenlijk beter «gateway preview» kunnen heten. Feitelijk doe je het volgende: voordat je naar de volgende fase gaat, kijk je of de plannen en de planning sluitend en logisch zijn.

De **voorzitter**: Als u de gateway review zoals u die beschrijft, afzet tegen andere instrumenten van controle, hulp of ... – nou ja, daar komen we nog wel op – hoe ziet u het dan? Wat werkt beter?

De heer **Frijns**: Ik zou niet zeggen dat het één beter is dan het ander. Het gaat erom dat je het palet aan instrumenten die tot je beschikking staan, optimaal benut. Ik wil daarbij graag een onderscheid maken tussen enerzijds het verantwoordingsinstrumentarium dat je hebt – verantwoordwoorden is eigenlijk decharge vragen van de dingen die je hebt gedaan – en anderzijds de instrumenten die je gebruikt om vooruitkijkend te kunnen bijsturen of ter plaatse te kunnen bekijken hoe je ervoor staat. De gateway review zou een onderdeel moeten zijn, of eigenlijk is het dat al geworden, van het totale palet aan instrumenten die ons ter beschikking staan. Audits heb je nodig om er af en toe wat dieper in te gaan. Quickscans heb je op het moment dat er andere vraagstukken zijn. Zorg er echter voor dat de bestuurder of de manager de gelegenheid heeft om het juiste instrument te kiezen.

De **voorzitter**: U noemde de Auditdienst Rijk. Nee, u zei «audits», maar die kunnen van de Auditdienst Rijk komen. Hoe zou ik «audit» moeten vertalen? Met «doorlichting»?

De heer **Frijns**: Voor «audit» bestaan heel veel verschillende definities. Met een audit kun je verschillende dingen doen. Je kunt ermee terugkijken en een oordeel vellen over het verleden. Je kunt een audit gebruiken om wat meer diepgang te krijgen, om te bekijken wat er echt aan de hand is, om dat scherp te krijgen. Dan zit je al meer aan de kant van de helpende hand. Vaak zie je dat met de audit wordt teruggekeken.

De **voorzitter**: Wat is het verschil tussen een gateway review en een audit?

De heer **Frijns**: Er zijn een paar cruciale verschillen tussen een gateway review en een audit. Het eerste belangrijke verschil is dit, even gechargeerd, met de net door mij aangebrachte nuancering in het achterhoofd: een audit kijkt in principe terug en velst een oordeel over het verleden, terwijl een gateway review terugkijkt, kijkt waar men op dat moment staat en een oordeel geeft over wat men van plan is te gaan doen. De gateway review kijkt dus naar voren, preventief. Het tweede belangrijke verschil is dat je bij een audit te maken hebt met professionele auditors, terwijl je bij een gateway review te maken hebt met collegiale review. Bij dit laatste is sprake van collega's die in het dagelijks leven een lijnverantwoordelijkheid hebben en één keer in de zoveel tijd een week vrij maken om met drie collega's te kijken naar het programma.

De **voorzitter**: Kun je zeggen: het is minder bedreigend en meer gericht op onmiddellijke verbetering? Zie ik het zo goed?

De heer **Frijns**: Bij de gateway review is in elk geval de context gecreëerd om het niet als een beoordeling te gebruiken maar als een ondersteuning. In goed Nederlands hebben we het dan weleens over de «critical friends», de kritische vrienden, die voorbij komen. Daarbij zeg je elkaar de waarheid. Doordat de vertrouwelijkheid tijdens de reviews is gewaarborgd, zowel voor de geïnterviewde als voor de opdrachtgever, kunnen de mensen openhartig zijn en kunnen zij ook scherp dingen zeggen, zoals: joh, dit gaat goed, maar daar zul je toch echt nog wel wat meer aan

moeten doen. Dit kan makkelijker omdat je als reviewteam geen ander belang hebt dan het beter laten lopen van het programma of het succesvol laten zijn daarvan. Er wordt dus beter omgegaan met de maatschappelijke doelen die we nastreven.

De **voorzitter**: Er zat hier een troubleshooter, de heer Meijer, die veel ervaring heeft met het vlot trekken van projecten bij de overheid die enigszins in het ongerede waren geraakt, om het voorzichtig te formuleren. Ik vroeg hem: hebt u ervaring met de gateway review? Hij zei: nee, daarmee heb ik nooit iets te maken gehad. Wat is eigenlijk de penetratiegraad van deze vriendschappelijke hulp die de gateway review biedt?

De heer **Frijns**: Heel belangrijk bij de gateway review is de collegiale hulp. Ik zou zeggen: «vriendschappelijke hulp» is «collegiale vriendschap», maar wel met die scherpste. We zijn vierenhalf jaar bezig met de gateway review. Op dit moment zijn er op de hoogrisicoprojecten en -programma's 180 gateway reviews uitgevoerd.

De **voorzitter**: Van de 100 gemiddeld worden er hoeveel «gegatewayed»?

De heer **Frijns**: Dat vind ik heel moeilijk in te schatten.

De **voorzitter**: Bij benadering?

De heer **Frijns**: Dat vind ik heel lastig, en wel om de volgende reden. We hebben een heleboel hoogrisicoprojecten en -programma's binnen de rijksoverheid. Het varieert van beleidsprogramma's tot veranderprogramma's binnen de rijksoverheid. Het is een heel breed palet. Ik heb persoonlijk niet het overzicht van het aantal hoogrisicoprogramma's dat er is. Ik weet wel dat we er 180 hebben uitgevoerd op hoogrisicoprojecten en -programma's. Het gaat om programma's met een grote i-component en om een aantal programma's voor reorganisaties van departementen of anderszins.

De **voorzitter**: Wie bepaalt wat een hoogrisicoprogramma is?

De heer **Frijns**: Er zijn verschillende typering voor. In de methodiek is er een assessmentformulier. Dat wordt ingevuld om te bepalen waar je zit. Het is een beetje een wetenschappelijke benadering, waarbij je scoort op categorieën als «hoeveel geld is ermee gemoeid?» en «wat is de impact van dit project?».

De **voorzitter**: Even terug, voor een goed begrip. U zegt: assessment. Dat betekent dus dat het project zelf moet vragen: willen jullie ons vriendschappelijk komen bekritisieren? Daar begint het al mee.

De heer **Frijns**: Ja.

De **voorzitter**: Dus alle projecten waar ze niet het zelfreinigende vermogen in huis hebben om u erbij te willen halen, ziet u niet?

De heer **Frijns**: Nee. De gateway review is geïntroduceerd als een hulpmiddel voor de opdrachtgever waarmee hij zijn voordeel kan doen. Het motto daarbij is: kwetsbaarheid is een sterkte en geen zwakte, dus stel je kwetsbaar op want dan heb je er veel aan. Tot op heden hebben we de gateway review niet verplicht willen stellen, om te voorkomen dat die gevoelsmatig in een controletoren gaat komen. Het is meer als volgt. Zorg

ervoor dat de mensen die het willen instrumenten ter beschikking hebben, waaronder de gateway review, om hun projecten of programma's beheerst te laten verlopen. Het is aan de opdrachtgever om te bepalen welk instrument hij daarvoor kiest.

De **voorzitter**: Ik begrijp de gedachte. Niettemin vraag ik u het volgende. Als mensen aanmodderen in een project, als ze dat eigenlijk niet willen weten en dus hun kop in het zand steken, het een beetje stilhouden en een beetje doorgaan, dan komen ze dus nooit bij u terecht?

De heer **Frijns**: Dan zouden ze bij mij terecht kunnen komen omdat ze ...

De **voorzitter**: Nog veel later!

De heer **Frijns**: ... er door anderen op worden geattendeerd, vanuit het perspectief: goh, zou het niet verstandig zijn als ...? Het is niet zo dat ik of iemand anders van mijn organisatie erop afgaat en zegt: volgens mij moet jij een gateway review willen. Zo werkt het niet. Wij gaan ervan uit dat de taakvolwassenheid van de collega's en de eigenaren en opdrachtgevers van de programma's zodanig is dat zij het juiste instrument kunnen kiezen. Buiten dat, wij zijn een helpende hand zodra wij helpend kunnen zijn. Als er geen behoefte is, kunnen wij ook niet «pushgewijs» zeggen: wij vinden dat wij u moeten helpen. Dan hoop ik, en ik ga daar ook van uit, dat in de reguliere verantwoordingsrelatie of anderszins de vraag naar boven komt of het toch niet verstandiger zou zijn om een reflectiemethode of een review toe te passen, een verdiepingsslag te maken of een pas op de plaats te maken. Dat is dan weer het totale palet dat wordt aangeboden. Het is binnen de methode, en evenmin binnen de accreditatieprincipes die bij de methode horen, niet gepast om het via de push te verplichten of af te dwingen.

De **voorzitter**: De Britten hebben besloten om de gateway review verplicht te stellen. Uit uw woorden maak ik op dat u dat eigenlijk maar niks vindt.

De heer **Frijns**: De Britten hebben een aantal jaren geleden, gegeven de economische en politieke situatie waar ze in zaten, besloten om het instrument gateway review ook in te zetten voor het opschonen van het projectenportfolio. Ze hebben toen gezegd: we gaan het gebruiken als doorlichtingsinstrument. Vervolgens hebben ze ook gezegd, overigens alleen bij de hoogrisicoprojecten: we koppelen hieraan dat u voorlopig geen budget voor de volgende fase krijgt als u op basis van de gateway review een slechte beoordeling krijgt over uw plan of planning.

De **voorzitter**: Dat lijkt heel gezond.

De heer **Frijns**: In Engeland heeft het gevolgen. Aan de ene kant lijkt het heel gezond, want je moet voorkomen dat het geld verkeerd wordt gepend. Daar ben ik het absoluut mee eens. Aan de andere kant willen we dat door uitvoering van de gateway review – dat gebeurt in het algemeen door collega's – het lerend vermogen van de overheid groter wordt, maar is het aantal ambtenaren in Engeland dat überhaupt nog een review uitvoert, heel beperkt. Daardoor worden de reviews toch weer vaak uitgevoerd door externen in plaats van door overheidsdienaren, waardoor de overheid de ervaring die wordt opgedaan, weer kwijtraakt. Uit perceptieonderzoeken die wij uitvoeren, blijkt dat de reviewers meer leren

van de reviews dan van een heleboel cursussen die zij doen. Zij zeggen: op die manier leer ik door mijn collega's van de situatie.

Een ander nadeel is dat ambtenaren zeggen: als ik nu bij jou kom en bij jou een negatief oordeel geef over de planning, dan krijg jij geen budget, en als jij dan de volgende keer bij mij komt, heb ik hetzelfde dilemma.

Daardoor verwatert het instrument veel meer tot een controle-instrument dan dat het dient als helpende hand, en dat terwijl we al zo veel controle-instrumenten hebben.

Natuurlijk is het aan de Minister en aan de Kamer om er anders mee om te gaan, maar mijn persoonlijke voorkeur is: laat het instrument alsjeblieft bestaan op vrijwillige, maar niet vrijblijvende basis, omdat je daarmee het lerend vermogen creëert, evenals collegiale hulp en een context waarin je even openhartig met elkaar naar het programma kunt kijken, waardoor je preventief kunt zijn.

**De voorzitter:** Als je die wat voorzichtigere en meer binnenskamers werkende vriendenaanpak, die volgens u nuttig kan zijn voor het project, wilt laten zoals die nu is, dan vergt dat wel, zo neem ik aan, dat je op andere fronten veel strakker zou moeten controleren, dat je je auditdienst veel scherper zou moeten laten kijken en dat soort dingen meer. Ergens zal toch die controle vandaan moeten komen. Wij bespreken hier immers niet voor niks projecten die behoorlijk zijn misgelopen.

**De heer Frijs:** Misschien moet ik dan toch nog even weer terug naar dat bredere palet. Controle is absoluut niet verkeerd. Ik ben daar niet tegen. Dat is ook niet de insteek. Voorkomen is echter beter dan genezen. De idee is: zorg ervoor dat je een palet hebt waarin het voorkomende deel, à la de gateway review, en reflectie aanwezig zijn, maar neem niet de verantwoordelijkheid van de eigenaar over. Als je hem namelijk zegt dat hij het moet gaan doen, dan is het nog maar de vraag of je niet de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever overneemt. We zeggen dus: zorg voor een goed palet, zodat je instrumenten hebt die je kunt gebruiken om preventief bezig te zijn, om vooraf te kunnen bijsturen, maar controleer sowieso achteraf. Dat moet dan wel op een verantwoorde wijze. Dat staat buiten kijf.

**De voorzitter:** Het geval is – dat zult u niet fijn vinden – dat steeds meer van die gateway reviews uiteindelijk toch openbaar worden gemaakt, of zelfs worden opgevraagd door de Tweede Kamer, zoals we hebben gehad bij de modernisering van de Gemeentelijke Basisadministratie en bij andere dingen. Dat vindt u dus maar niks, eigenlijk?

**De heer Frijs:** Het gaat er niet om of ik het niets of niet niets vind. De methode schrijft de vertrouwelijkheid voor. Dat is iets anders dan geheimhouding. Het gaat om de vertrouwelijkheid. Als ik een gateway review inzet en de opdrachtgever en de eigenaar vraag of ze eens willen komen kijken zodat ik een juist besluit over de toekomst kan nemen, dan zou het ongepast zijn als het «gateway review»-team of Bureau Gateway zou gaan vertellen wat er allemaal in die review is gebeurd, omdat daarmee de eigenaar, de verantwoordelijke, eigenlijk onmachtig wordt gemaakt. Dan ga je zitten meesturen over de band. De opdrachtgever kan zelf bepalen wat hij ermee doet. Een aantal «gateway review»-rapporten staat gewoon ook op internet, omdat de opdrachtgever zegt: ik heb er geen belang bij om het verstopt te houden, ik heb er juist baat bij om het breed te verspreiden en daardoor meer aandacht ervoor te krijgen en meer gesprekken erover te kunnen voeren. Het is dus niet geheim. We zeggen echter wel: als een opdrachtgever of eigenaar van een programma

zijn verantwoordelijkheid neemt en zich kwetsbaar durft op te stellen, en daarmee zijn voordeel wil doen ten behoeve van het programma en het hogerliggende belang, dan moet je hem ook de mogelijkheid geven om dat zelfstandig te doen en moet je niet dwars over de band of door hem heen gaan. Dat is de belangrijkste reden. Ik heb dus op zich geen moeite met het vrijgeven van de review als de opdrachtgever dat profijtelijk vindt.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil het graag met u hebben over het effect van uw werk, met name over de kwaliteit van het opdrachtgeverschap bij de rijksoverheid. In hoeverre leiden de gateway reviews naar uw opvatting tot een beter opdrachtgeverschap bij de rijksoverheid?

De heer **Frijns**: Wij hebben, zoals gezegd, 180 gateway reviews uitgevoerd. We voeren dus ook evaluaties uit op de aanbevelingen. Ook evalueren we na afloop met de opdrachtgevers. Verder hebben we een aantal perceptieonderzoeken uitgevoerd bij opdrachtgevers, waarbij hun werd gevraagd wat het voor hen heeft betekend. Uit de feiten blijkt dat men er veel aan heeft gehad. Van de aanbevelingen wordt 90% tot 95% overgenomen. De opdrachtgevers zeggen: daardoor ben ik als opdrachtgever scherper geworden. Veel belangrijker is echter een ander aspect van het opdrachtgeverschap, een aspect dat meerdere malen ook in de Kamer aan bod is gekomen, namelijk het onderhouden van de dialoog: de juiste gesprekken met de projectleider, de juiste gesprekken met de stakeholders en de juiste gesprekken met de partners die bezig zijn in het project of programma. In veel aanbevelingen uit de gateway reviews komt naar voren: zorg ervoor dat we dat beter met elkaar inrichten en dat we een cultuur creëren waarin we niet elkaar verrassen, maar elkaar op de hoogte houden vanuit de rol die we hebben. Dat geldt dan voor mij als opdrachtgever, voor de projectleider als opdrachtnemer en andere partijen die erbij betrokken zijn.

We zijn bezig om met een denktank kennisdeling daar wat meer diepgang in te brengen. Door de oogharen kijkend naar de aanbevelingen zien we als eerste signalen daaruit komen dat het opdrachtgeverschap in de afgelopen vierenhalf jaar versterkt is. Dat geldt zeker voor de opdrachtgeversrol vanuit de ambtelijke lijn naar de projectleider toe. Met name staan ze ook structureler met elkaar in verbinding. Men zegt wel eens: iv is informatievoorziening. Voor mij is iv echter: je bent met elkaar in verbinding. Zeker in de projecten die in de laatste vierenhalf jaar zijn gestart, is daar veel meer aandacht voor. Men is veel alerter om daarmee vanuit de rolvastheid sterker met elkaar aan de slag te gaan.

De heer **Van Meenen** (D66): Wij hebben zelf ook onderzoek gedaan. Een van de dingen die we geregeld hebben gehoord in de afgelopen hoorzittingsdagen, is dat er toch wat vraagtekens zijn te stellen bij de mate waarin binnen de organisaties adviezen worden opgevolgd. U bent positief. Bent u van mening dat de gateway review daarop een positieve uitzondering vormt?

De heer **Frijns**: Ik weet niet of er positieve uitzonderingen op zijn. Ik kan wel iets anders aangeven. Zoals ik al zei, ga ik de week na afloop van een review, maar zeker ook na vier tot zes maanden, terug naar de opdrachtgever. Dan vraag ik wat het hem heeft gebracht en wat hij aan de aanbevelingen heeft gehad. Verder blijkt uit het perceptieonderzoek, dat onafhankelijk is uitgevoerd, dat 90% tot 95% van de aanbevelingen wordt overgenomen. De aanbevelingen die erin staan, stellen heel nadrukkelijk: doe dit «in order to», doe dit om dat te bereiken. Soms wordt niet de maatregel overgenomen maar wel het doel. Dan wordt gesteld: zorg

ervoor dat je dat dilemma wegwerkt, zorg ervoor dat je dat doet, want dan kun je succesvoller zijn. In 90% tot 95% wordt dat overgenomen. Sterker nog, er zijn opdrachtgevers die letterlijk tegen mij zeggen: Pieter, ik heb gewoon tegen de organisatie gezegd dat ik de aanbevelingen overneem – ik geloof mijn collega's namelijk, omdat het mensen met kwaliteiten en knowhow zijn – tenzij zij vanuit de organisatie kan aantonen dat het reviewteam ongelijk heeft, en dan moet daarover worden gesproken. In dat opzicht zitten wij in de positieve situatie dat in elk geval de aanbevelingen worden overgenomen.

De heer **Van Meenen** (D66): Zou een cruciaal element daarin kunnen zijn dat u ook nog een keer navraagt hoe het met uw adviezen is gegaan? Is dat überhaupt de standaardwerkwijze? Hoort dat bij uw werkwijze? En is het binnen ministeries de standaardwerkwijze dat, als iemand een advies geeft, automatisch na enige tijd wordt gereflecteerd op wat er met dat advies is gebeurd?

De heer **Frijns**: Hoe dat bij andere instrumenten is, zou ik niet weten. We hebben een heleboel instrumenten binnen de rijksoverheid. Het hoort in elk geval bij de systematiek van de gateway review, ook omdat we er zelf ook van willen leren, zodat we het instrument optimaal kunnen benutten. We willen ook zien of we de goede inschattingen hebben gemaakt, of we de juiste vragen hebben gesteld, of we het juiste reviewteam hebben gehad en of de aanbevelingen profijtelijk zijn geweest. Daarom zeggen we vanuit het oogpunt van kwaliteitsborging van het instrument dat het belangrijk is dat dat plaatsvindt.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik vind het lastig om me dat voor te stellen. Ik schat zo in dat ook nog anderen dan de reviewers van u op bepaalde momenten adviezen geven. Die komen bij elkaar en dan hebt u wellicht toch een beeld van wat met die andere adviezen wordt gedaan, want dat ziet u de volgende keer ook weer terug.

De heer **Frijns**: Uit de gesprekken met de opdrachtgevers concludeer ik dat men zich met name richt op de aanbevelingen in en de gang van zaken rondom het «gateway review»-advies. Men richt zich wat minder op de omgeving eromheen, omdat wat dat betreft het standpunt is dat daar de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever ligt. In het totale palet dat hij gebruikt, zal hij daar in de verantwoordingslijn meer mee doen. Mijn specifieke interesse in de evaluatiegesprekken is met name gericht op de vraag: hebben wij ons werk profijtelijk gedaan en hebben de collega's zinvol advies gegeven, of niet, oftewel kon men er wat mee?

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt ongeveer 180 reviews gedaan. Hoeveel daarvan hebben de code rood gekregen? De luisteraars thuis begrijpen het waarschijnlijk al: dat is geen goed nieuws, dan verwacht men geen goede uitkomst, zo zeg ik in eigen woorden.

De heer **Frijns**: Bij de «gateway review»-methode hebben we een kleurencodering, die gaat van groen tot rood: groen, oranjegroen, oranje, oranjerood en rood. Toch hebben deze kleuren een andere betekenis dan op het reguliere dashboard. Daar wil ik toch even bij stilstaan. Bij de gateway review kijk je vooruit. Je kijkt naar het verleden en je kijkt waar je staat, maar je oordeel gaat over de planning die wordt gemaakt. Als ik dan een rode «gateway review»-uitslag zie – dat is overigens maar in 3% van de reviews het geval; in de meeste gevallen, in 80% van de aanbevelingen, is het oranje en oranjerood – dan zou dat rood weleens kunnen



betekenen dat het programma heel succesvol is. Met de kleur rood zeg je namelijk: je moet je planning en je fasering drastisch aanpakken, je moet er fundamentele wijzigingen in aanbrengen. Dan zou het kunnen zijn dat de argumentatie is: je bent heel succesvol geweest in de eerste fase en dat moet je eerst verankeren in plaats van als een blinde door te gaan met de ontwikkeling. Dan is rood in de dashboardoptiek eigenlijk heel groen. Je bent dan namelijk heel succesvol geweest. De kleur gaat over de planning, over wat je van plan bent te gaan doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe vaak van de keren dat er een code rood komt, is dat het geval? Hoe vaak is er de situatie dat wordt voorgelopen op de planning, dat het allemaal nog veel beter gaat en dat het moet worden geïncasseerd?

De heer **Frijns**: De codes oranje en oranjerood worden het meest gegeven. In het merendeel van de gevallen is dan sprake van een situatie waarin pas op de plaats zou moeten worden gemaakt, waarin zou moeten worden verankerd en waarin de fasering en de planning zouden moeten worden herzien. Dat is niet omdat het dan sneller gaat. Misschien gaat het daardoor wel langzamer of gaat het daardoor langer duren. Dat is één van de elementen die ik ook onder de aandacht wil brengen. Vaak zeggen mensen: door een gateway review worden projecten en programma's succesvoller. Dan is de connotatie: het gaat sneller en het wordt goedkoper. Mijn standpunt is dat het in elk geval realistischer wordt. Het wil niet zeggen dat het sneller en goedkoper wordt. Als je namelijk start met een te rooskleurige planning of een verkeerde inschatting hebt gemaakt, dan krijg je in de gateway review wel een code rood terug, wat betekent dat je even moet faseren, dat je even wat langzamer aan moet gaan doen. Dan gaat het langer duren en misschien wordt het dan ook wel duurder. Dat is dan echter niet omdat het slecht gaat, maar omdat je dan realistischer kunt gaan plannen. Meerdere keren is in de Kamer ook al aan bod gekomen dat de start van een project of programma het belangrijkste is, dat het daar begint.

De heer **Van Meenen** (D66): Ter illustratie noem ik een voorbeeld dat de heer Miedema, oud-projectmanager migratie bij mGBA, heeft aangereikt. Hij zei dat hij zelf al in januari 2012, voordat het medio mei 2013 publiek duidelijk werd, had aangegeven dat de planning van mGBA niet duidelijk was. Er is ook een aantal publiek bekende reviews gedaan. De laatste is van april 2012. Daarbij is de code oranjerood – of was het roedoranje, oranje? – of nee, de code oranje gegeven. Hoe verhoudt zich dat nu tot elkaar, zo'n bericht uit de organisatie en uw gateway review?

De heer **Frijns**: Zonder op het specifieke geval in te gaan ...

De heer **Van Meenen** (D66): Nou, liever wel!

De heer **Frijns**: Onderdeel van de code of conduct, van de accreditatie-eis, is dat de betrouwbaarheid gewaarborgd is en dat ik namens Bureau Gateway niet over individuele gevallen praat. In soortgelijke situaties als die van mGBA of andere zie je dat er verschillende meetmomenten zijn en dat naar verschillende aspecten wordt gekeken. Er wordt antwoord gegeven op de vraag die aan de gateway review ten grondslag ligt. Die kan betrekking hebben op de planning, maar ook andere elementen kunnen aan bod komen. Het kan gaan over bijvoorbeeld de financiële aspecten, de tijdsplanning, de scope, de governance of het risicomanagement. Het is dus een breder palet aan

aspecten dat aan bod kan komen. Een gateway review geeft dus antwoord op de vraag. Er komt dus een antwoord op de specifieke vraag die aan de gateway review ten grondslag ligt. Het kan best zijn dat andere instrumenten, andere points of view of andere waarderingsniveaus die worden toegekend, tot andere conclusies leiden. Dat zou kunnen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik begrijp het. Het is op zich verwarrend dat code rood nog steeds kan betekenen dat het allemaal ontzettend goed gaat. Dat sluit goed aan bij uw positieve benadering, die van de critical friend, om te proberen het zo goed mogelijk te doen. Dat begrijp ik allemaal wel. Toch zult u in uw reviews zorgelijke situaties zien. U kijkt terug en u kijkt naar wat werd beoogd, en dan geeft u uw advies. Als zo'n situatie zich voordoet, even los van de kleur die daar dan bij hoort, vindt u dan dat door uw team of door de verantwoordelijke de bewindspersoon moet worden geïnformeerd?

De heer **Frijns**: Laat ik één ding nog even nuanceren. De gateway reviews worden door mijn organisatie vormgegeven. Van de 180 heb ik er zelf maar 10 gedaan. De andere reviews zijn dus door andere collega's uitgevoerd. U vraagt mij: vindt u dat er iets niet goed gaat als binnen een gateway review iets wordt gesignaleerd? Ik blijf bij het eenvoudige antwoord dat het aan de verantwoordelijke is om daar zijn voordeel mee te doen en daarin zijn verantwoordelijkheid te nemen. Dan behoren de reguliere verantwoordingslijnen en de verantwoordingsrapportages het beeld te geven voor de juiste dialoog.

De heer **Van Meenen** (D66): Er zijn situaties waarin het niet goed gaat, maar waar wel vlot verbetering kan worden aangebracht. Er zijn echter ongetwijfeld ook situaties die echt finaal uit de hand lopen, zowel qua tijd en kosten als qua resultaat dat ze opleveren. Of komt u die gewoon niet tegen? Wij hebben daarop wel ons onderzoek gericht.

De heer **Frijns**: Als het reviewteam dat tegenkomt, zal het dat zeker in het rapport opschrijven. Het is de kracht van de gateway review dat de vertrouwelijkheid en de beslotenheid niet worden gehanteerd in de context van een controletoren maar in die van een helpende hand. Er wordt geen blad voor de mond genomen. De rapporten zijn er scherp in. Uit meerdere onderzoeken naar peer reviews blijkt dat collega's heel scherp en hard naar elkaar kunnen en durven zijn als er geen eigenbelang bij betrokken is. Een gateway review heeft geen eigenbelang. Zo'n team geeft dus een scherp oordeel. Dat laat onverlet – ik heb het al eerder aangegeven – dat je, als je zo'n scherp oordeel hebt gegeven, niet kunt zeggen: ik ga er nu zelf mee aan de haal om dingen te doen. Nee, je hebt je collega die feedback gegeven en het blijft zijn of haar verantwoordelijkheid om daar iets mee te doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Gebeurt dat dan ook, bij uw weten? Nemen die mensen hun verantwoordelijkheid? Of ziet u ook situaties waarin er vervolgens niets gebeurt? De adviezen worden wellicht opgevolgd, maar u ziet het niet terug ergens anders in de organisatie, bijvoorbeeld bij de Minister?

De heer **Frijns**: De wijze waarop Bureau Gateway werkt en mijn activiteiten zijn er niet op gericht om daar toezicht op te houden. Ik kan daarover dus geen oordeel vellen.

De **voorzitter**: Mag ik aanvullend nog even wat doorvragen? U zei net dat de reguliere verantwoordingsituaties dan moeten worden waargemaakt. Eigenlijk zegt u het volgende. Wij waarschuwen, en dat doen wij vrij hard. Wij helpen, en dat doen we op een manier die niet mals is. Maar dat is het dan ook. De verantwoordelijke moet zijn verantwoordelijkheid nemen. Dan vraag ik het volgende aan u, en dan niet aan u als iemand die is gebonden aan allerlei geheimhoudingsverplichtingen en wat dan ook maar als aan iemand die wel verstand heeft van hoe departementen werken en hoe ICT loopt. Wat vindt u van het feit dat hier door de heer Miedema naar voren is gebracht en zo-even ook door collega Van Meenen is gememoreerd? De heer Miedema is iemand die als leverancier in de ICT werkt. Hij zei: dit gaat fout, dit gaat gillend fout, dit gaat heel veel geld kosten, dit gaat niet goed. Dat signaal gaat de organisatie in, wordt daar ergens op miraculeuze wijze vervormd tot «het gaat eigenlijk best wel goed» en dan bereikt het de Minister op – laat ik het voorzichtig zeggen – een andere manier. Wat vindt u daarvan?

De heer **Frijns**: Ik ken de situatie niet. Laat ik daar heel eerlijk in zijn.

De **voorzitter**: Ik schets haar u nu! Ik vertel u zoals het was.

De heer **Frijns**: In mijn optiek gaat het hierom: als je met een project bezig bent om dingen te realiseren, moet je met alle partijen in verbinding staan en moet je open kunnen communiceren. Je moet zelf informatie kunnen brengen en er moet een partij zijn die openstaat om die informatie te ontvangen, zodat er een gesprek kan zijn.

De **voorzitter**: En als u ziet dat dat niet zo is, dat het fout gaat en dat het ook heel veel geld gaat kosten, vindt u dan niet dat er in de omschrijving van gateway ergens een soort noodremprocedure moet staan, op grond waarvan u doorschiet naar bijvoorbeeld de secretaris-generaal op zo'n departement en zegt: luister eens, we kunnen «gatewayen» tot we een ons wegen, maar die zaak gaat niet goed en ga eens even opletten, vriend?

De heer **Frijns**: Op dit moment valt dat niet onder de verantwoordelijkheid van Bureau Gateway, maar dat is niet wat ik wilde zeggen.

De **voorzitter**: Dat was niet mijn vraag.

De heer **Frijns**: Nee, maar als de politiek en anderen besluiten dat het tot de taken van Bureau Gateway behoort om die signaleringsfunctie te hebben en, zeg maar, de controletaak te hebben, dan zullen wij die moeten uitvoeren. Op dit moment hebben wij heel nadrukkelijk in de afspraken over de uitvoering van de gateway reviews opgenomen dat wij daarover niet op die manier rapporteren en dat als dingen worden gesignaleerd, het reviewteam daarop acteert. Dat heeft te maken met de context waarin we de gateway review hebben neergezet. We hebben een breed palet aan instrumenten ...

De **voorzitter**: Dat is helder. Dat hebt u al geschetst. Laat ik het anders formuleren. Kunt u zich voorstellen dat u het terecht zou vinden dat u wel degelijk ook een soort meldingsplicht zou hebben, al was het maar intern, als u echt iets – «een ramp» is misschien overdreven – ziet aankomen omdat er met wat u hebt gesignaleerd, te weinig wordt gedaan, ook intern op zo'n departement?

De heer **Frijns**: Dan is het mijn ambtelijke plicht om daar melding van te maken en op zijn minst met de betrokken persoon in contact te treden met de vraag: ik heb dit vernomen, maar hoe zit het en hoe gaan we hiermee om?

De **voorzitter**: Dat is dan de verantwoordelijke. Maar als u daarna ziet – u vertelde net immers dat u een halfjaar later nog terugkomt – dat er weinig mee gebeurt, als u een financiële ramp ziet aankomen, vindt u dan niet dat u, niet in persoon overigens, de bevoegdheid zou moeten willen hebben en ook zou moeten krijgen om hogerop te melden? Zou dat niet in de opzet van gateway moeten zitten?

De heer **Frijns**: Absoluut. Dan zou dat in de signalering opgenomen moeten worden. Maar, zoals ik al zei: dat is eigenlijk ook je ambtelijke plicht. Als je ziet dat dingen niet goed gaan, dan zul je daar ook iets mee moeten doen.

De **voorzitter**: Zou u ons adviseren om de Kamer te adviseren, dat zodanig te gaan wijzigen?

De heer **Frijns**: Ik denk dat het afgedekt is met de verplichting die je als ambtenaar hebt als je dit soort dingen signaleert. Als de Minister en u echter adviseren om dat scherper neer te zetten, dan is dat uiteraard ...

De **voorzitter**: ... be my guest.

De heer **Van Meenen** (D66): Bij mij drong de vergelijking met het biechtgeheim zich op. Ik begrijp heel goed dat u hecht aan de vertrouwelijkheid. Maar toch, er zijn ook grenzen aan het biechtgeheim. U geeft eigenlijk aan dat ook u ergens wel een grens ziet. Mijn vraag is dan in algemene zin: hebt u weleens de situatie gehad dat u daarmee moest worstelen of dat mensen van uw team in zo'n situatie terecht kwamen?

De heer **Frijns**: Nee, wij hebben die situatie niet meegemaakt. Als zo'n situatie zich voordoet, heeft het reviewteam daar over het algemeen zelf namelijk al eerder op geattendeerd en worden er al maatregelen getroffen. Op dit moment kan ik dus niet terugkijken op een situatie waarin zich dit heeft voorgedaan. Wel heb ik gezien dat daar waar reviews zijn uitgevoerd op projecten en programma's, in de verantwoordingslijn, en bij andere instrumenten, werd gezegd: er moet nog een tandje bij, aanvullend op wat ook in de gateway review is gerapporteerd.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt gesteld dat het doorlichten van projecten alleen werkt als politici ... Nee. Is dat van u? Ik ben het even kwijt. De voorzitter pakt het even over.

De **voorzitter**: Het gaat eigenlijk om dezelfde vraag als net, maar dan benaderd vanaf de andere kant. Stel, er ligt een heel kritische en belangrijke negatieve review. We hebben daarvan een voorbeeld, gehaald uit een artikel in Elsevier van mei 2011. Er is een code rood afgegeven. Dat is zeer negatief, althans zo hebben we dat tot nu toe verstaan. Rood is niet per definitie groen, zoals groen in dat andere systeem rood kan zijn. Maar goed, dat terzijde. Die code had betrekking op het Nationaal Uitvoeringsprogramma dienstverlening en e-overheid, een grootschalig project dat de digitale dienstverlening van onder meer gemeenten en provincies moest verbeteren. Als ik me niet vergis, was dat van de heer Docters van Leeuwen, in 2009. En daar gebeurde niets mee. De toenmalige Staatsse-

cretaris, mevrouw Bijleveld, liet het verder zitten. Is het niet echt volkomen verkeerd als het niet wordt opgepikt?

De heer **Frijns**: Ik zou het in een iets breder perspectief willen plaatsen, met uw welnemen.

De **voorzitter**: Als u aan het eind maar antwoord geeft op mijn vraag.

De heer **Frijns**: Dat gaat zeker gebeuren.

Het volgende is belangrijk. Wat je in de meeste gevallen in de aanbeveling ziet terugkomen, is dat de dialoog tussen de politiek, de ambtenaar en de projectleider goed en open moet zijn. In de afgelopen periode – u praat nu over een van de eerste reviews die onder mijn verantwoordelijkheid heeft plaatsgevonden – is veel meer geïnvesteerd om juist dit soort signalen meer met elkaar te bespreken. Dat gebeurt dan niet vanuit de vraag wie de schuldige is, wat de oorzaak is en hoe we iemand daarop kunnen aanspreken met woorden als «u hebt het fout gedaan». Nee, het is meer een open dialoog, waarbij verschillende vragen worden gesteld. Hoe kunnen we dit in de toekomst voorkomen? Wat gaan we nu doen? Waar staan we nu? Hoe gaan we hier nu met zijn allen, elk vanuit de eigen verantwoordelijkheid, daadwerkelijk verantwoordelijkheid nemen en hoe gaan we dit oplossen? De gateway review waarnaar u verwijst, is een van de eerste die onder mijn verantwoordelijkheid is uitgevoerd. Het was de tweede. Toen was de gateway review nog helemaal nieuw. Toen was ook de context waarbinnen de gateway review werd gebruikt, niet helder. Vandaar dit wat bredere antwoord. Op dit moment worden de gateway reviews vaker ook besproken met de Minister dan wel met de Tweede Kamer.

De **voorzitter**: Ik heb nog een paar vragen over het feit dat wij nu een aantal keren hebben gehoord dat bij het Rijk het kennisniveau op allerlei vlakken, zoals het juridische en technische vlak, niet voldoende is. Wat zijn de waarborgen dat die 400 reviewers van uw bureau wel voldoende kennis in huis hebben?

De heer **Frijns**: Tijdens de opleiding brengen we een aantal dingen in kaart. Aan de ene kant hebben we de cv's. Aan de andere kant inventariseren we de kwaliteiten op managementniveau. Op tien competentiegebieden moeten de reviewers aangeven waar hun deskundigheid zit. Op basis van het type programma, de fase waar het in zit en de vraagstelling proberen we het team zodanig samen te stellen dat de juiste competenties in beeld zijn.

Een heel belangrijk element is dat de kwaliteit van het reviewteam ook de kwaliteit van het resultaat bepaalt. We bouwen een aantal waarborgen in ten aanzien van de kwaliteit van het reviewteam. In de eerste plaats zullen we, als blijkt dat bepaalde competenties binnen het Rijk, of binnen de overheid, niet aanwezig zijn, niet schromen om een externe partij, vanuit een kennisinstituut, universiteit of anderszins, in het reviewteam te laten plaatsnemen, om er meer diepgaande kennis in te krijgen. In dat opzicht maken we daar dus gebruik van.

Het tweede element dat ik wil meegeven, is het volgende. De gateway reviews richten zich op het strategische niveau. Al meerdere malen is in de Kamer voorbijgekomen dat het er met name om gaat welke ervaring je als manager hebt met veranderingsprojecten waarbij ICT een belangrijke rol speelt. En ben je in staat geweest om ook op die manier checks-and-balances, balans, aan te brengen vanuit jouw rol als opdrachtgever? Heb

je daarnaar kunnen kijken? Dat zijn waardevolle ervaringen, die voor het reviewteam van belang zijn.

Het laatste element van mijn antwoord is het volgende. Ik heb geïnventariseerd en heb gezien dat in de orde van grootte van 30% van onze reviewers zelf in het verleden binnen een ICT-organisatie heeft gewerkt, of als directeur van de ICT-beheerorganisatie of in het bedrijfsleven, en naderhand bij de overheid is gekomen. Vanuit de review pool zelf is dat wel het competentiegebied waar we gedeeltelijk in zitten.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik heb nog een korte algemene vraag. U zult ongetwijfeld ook willen verbeteren. Wat is het belangrijkste continue verbeterpunt dat u in de reviews wilt proberen te stoppen? Wat moet er beter?

De heer **Frijns**: In de methodiek zelf, bedoelt u?

De **voorzitter**: Of in de mensen, of in allebei.

De heer **Frijns**: Uit de review komen verschillende verbeterpunten voor de projecten en programma's. Ik noem met name het verbeterpunt: zorg ervoor dat je een goede start maakt, dus zorg ervoor dat je de gateway review tijdig start. Doe dat al in de beginfase en liever nog voordat je überhaupt erover denkt om het project te starten. De starting gate is hier al een keer over tafel gegaan. Hoe eerder je begint met bijsturen, hoe prettiger het is.

De **voorzitter**: Even een tussenvraag, want daar zit vaak een enorm probleem. Eigenlijk zijn het open deuren, maar er wordt niet naar gehandeld. Wat willen we nu eigenlijk? Welk probleem willen we met wat voor soort ICT überhaupt eigenlijk oplossen? En hebben we daar überhaupt wel ICT voor nodig, of juist wel die specifieke ICT-oplossing? Even ter verificatie: het is toch ook uw ervaring dat – het is zo simpel als het lijkt – aan het begin vaak niet goed genoeg wordt nagedacht of gedefinieerd wat men nu eigenlijk wil?

De heer **Frijns**: Het is door het hele proces heen. Als je al verkeerd start, kun je alleen nog maar achteraf corrigeren. We hebben geconstateerd, en dat is ook de reden waarom we de starting gate hebben ontwikkeld, dat je bij een reguliere review al met een programma bezig bent. Dan ben je eigenlijk al op dreef en moet je al gaan corrigeren. In 2010/2011 bleek dat vaak eigenlijk al een valse start is gemaakt. Dan zeggen we: laten we eens bekijken wat het politieke doel is dat we hiermee willen bereiken. Wat kunnen we dan realiseren wat realistisch is in het bestuurlijke domein en in het inhoudelijke domein?

De **voorzitter**: Heeft het u dan niet verbaasd dat dat zo vaak niet gebeurt – misschien: gebeurde – terwijl het zo voor de hand ligt?

De heer **Frijns**: Ik denk dat het te maken heeft met een stukje maturity, het niveau waarop we in projecten en programma's gewend zijn met elkaar om te gaan. In het verleden was je af en toe bezig met een programma of project. Nu is het dagelijkse business. Digitalisering zit overal doorheen, dus ICT kom je overal tegen. Dat is één element. Het tweede element is: soms moet je ook even worden geattendeerd op het feit dat het verstandig is om dat te doen. Het derde element is dat de cultuur er ook moet zijn. In de beginperiode van de gateway review – heel veel aanbevelingen gingen ook over de governance – gingen heel vaak ...

De **voorzitter**: Over de ...?

De heer **Frijns**: Over de sturing, beheersing en organisatie rondom het projectmanagement. Excuus. Daar gingen de aanbevelingen heel vaak over. Dan was gevraagd: wat hebt u eraan gedaan? Het antwoord was: daarvoor heb ik een projectleider aangesteld of daarvoor heb ik dit of dat gedaan. Nee, er zijn verschillende rollen: in de politieke arena, in de bestuurlijke arena en in de projectenarena. En die moeten ...

De **voorzitter**: En met de startingsfase moet dan worden voorkomen dat, bot gezegd, mensen als een kip zonder kop – er zijn hier en daar al meer kippen voorbijgekomen – gewoon maar beginnen?

De heer **Frijns**: Als u het zo zou willen formuleren: ja. In elk geval moeten we met zijn allen hetzelfde beeld hebben van wat we willen bereiken en moeten we elkaar daarop dan ook kunnen aanspreken. Er is echter nog iets veel belangrijkers. Veel van die hoogrisicoprojecten en -programma's hebben een lange doorlooptijd, in een dynamische omgeving, waarin flexibiliteit wordt gevraagd en ontwikkelingen in de omgeving invloed hebben op het project of programma. Dat betekent dat je het niet alleen aan het begin moet doen. Je moet ook, zoals vaak in de aanbevelingen terugkomt, gaandeweg het proces op gezette tijden dingen meenemen over bijvoorbeeld de scope, de verwachtingen en elkaars rolname. Vaak komen er aanvullende eisen op het programma of zijn er technologische ontwikkelingen. Dan kun je wel zeggen dat de projectleider het moet oplossen, maar het heeft vaak impact op de doorlooptijd, op de financiële middelen of op wat wordt opgeleverd. Het is belangrijk dat je daarvoor zorgt, dat je vanaf het begin in dialoog met elkaar bent.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik hoorde de heer Frijns volgens mij nog iets zeggen. Zei u, mijnheer Frijns, dat aan het begin van het project de verantwoordelijkheden en rollen vaak niet goed zijn belegd?

De heer **Frijns**: Bij veel projecten en programma's zie je dat in elk geval de keten tussen de politieke, de bestuurlijke en de inhoudelijke arena niet altijd optimaal geregeld is. Dat komt naar boven uit de gateway reviews. Maak aan het begin goede afspraken. Waarop kan ik je aanspreken? Waar ben je van, en als ik ergens tegenaan loop, heb je dan tijd voor mij om te kijken of het impact heeft op de scope of op de planning? Is wat we willen te ambitieus? Dat kan verkennend worden besproken, met respect voor elkaars rollen: degene die het besluit moet nemen, moet het besluit ook kunnen nemen, en het is wel meedenken maar niet meebeslissen. Dat moet je vanaf het begin voor elkaar krijgen.

Er is ook een cultureel aspect. Uit gateway reviews komt vaak naar voren: procedureel en methodologisch kunnen we het allemaal wel mooi regelen – dat is de blauwe wereld – maar we vragen meer aandacht voor het relationele aspect en het culturele aspect, het met elkaar samen op pad gaan.

De heer **Van Meenen** (D66): Daar wil ik graag nog even op doorgaan. U noemde dat net ook al. U zei eigenlijk, als ik het goed heb begrepen: het vragen om een gateway review is een onderdeel van volwassenheid en van een cultuur. Ziet u, met die 180 reviews die u hebt gedaan, een verschil tussen bijvoorbeeld ministeries? Is het ene ministerie in zekere zin volwassener en vraagt dat veel vaker om reviews dan het andere?

De heer **Frijns**: Terugkijkend over vierenhalf jaar is te zien dat in het begin de meeste reviews werden aangevraagd vanuit de interdepartementale projecten en programma's die liepen. Nu komen verzoeken om reviews eigenlijk uit alle departementen. Afhankelijk van waar op dat moment wat meer dossiers spelen, worden er wat meer reviews aangevraagd, maar eigenlijk wordt nu rijksbreed, bij alle departementen, gebruikgemaakt van de gateway review. Af en toe zijn er bij sommige departementen wat pieken als een bepaald programma in een bepaalde fase komt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zegt dat ze steeds vaker worden aangevraagd. Is er nog wel een onderscheid tussen de departementen? Of zegt u: nee? U zei dat het steeds meer gebeurt. Als u toch inzoomt, is dan een departement te zien dat erboven uitsteekt? Of is dat gewoon niet meer het geval, is het echt gemeengoed geworden?

De heer **Frijns**: Het is gemeengoed geworden, ja. Het probleem is dat we werken op verzoek van de opdrachtgever. Per jaar kan het daardoor iets fluctueren. Ik kan echter niet zeggen: dit departement is nu in de lead, dit vraagt de meeste gateway reviews aan. Het is nu eigenlijk gemeengoed geworden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Het is dus eigenlijk vanzelf bij iedereen tussen de oren gekomen? Heeft het zichzelf voortgesproken? Of is er ook wel sturing vanuit Bureau Gateway gekomen om het echt bij mensen tussen de oren te krijgen?

De heer **Frijns**: Het Bureau Gateway heeft vanaf het begin met name voorlichting gegeven over wat een gateway review is en hoe die kan helpen. In het begin heb je natuurlijk altijd wat meer enthousiaste personen, die er eerder op springen. We werken nu echter met een grote pool van reviewers, die soms zelf weer opdrachtgever zijn voor een review omdat ze graag van andere collega's iets willen hebben. Daardoor is er een soort gateway community, zoals wij dat noemen. Men weet dat we bestaan. Vaak zeggen collega's: joh, volgens mij is het verstandig als jij nu eens eventjes een preview laat doen in de vorm van een gateway review. We hebben dus geen actieve acquisitie. In de afgelopen vierenhalf jaar is vanzelf ontstaan dat men de toegevoegde waarde voelt en ervaart. Men spreekt elkaar aan en zegt: joh, volgens mij is het verstandig als je dat een keer gaat doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil graag met u naar de lessen die we kunnen trekken uit uw gateway reviews. U hebt daar een beeld van. U bent volgens mij ook bezig om die te verzamelen. Het zou ons natuurlijk enorm helpen als u alvast wat tipjes van sluiers zou kunnen oplichten. U hebt immers inmiddels een schat aan ervaring.

De heer **Frijns**: Een aantal zaken komt uit de gateway reviews naar boven. Het eerste element dat ik wil noemen, komt niet zozeer uit de gateway review zelf als uit het gebruik daarvan naar voren. Belangrijk is: laat het palet dat een opdrachtgever ter beschikking staat – het gaat dan zowel om controle- en verantwoordingsinstrumenten als om toetsingsinstrumenten en previewinstrumenten – als totaalpalet worden bekeken en ga niet proberen om alles in één richting, in een controle- en verantwoordings-toren, te trekken. Mijn oproep is: laten we er alsjeblijft voor waken dat de gateway review niet meer de rol kan vervullen die hij nu heeft, vanuit de preventie.



De heer **Van Meenen** (D66): Daar hebt u al wat meer over gezegd.

De heer **Frijns**: Het tweede element is: een goede start, een goed begin is het halve werk. Dat is cruciaal. Het begint al bij de eerste gedachte in de politieke arena: wat willen wij bereiken, welke maatschappelijke doelen willen wij bereiken, hoe vertalen wij dat door naar hanteerbare projecten en programma's en zijn de randvoorwaarden aanwezig om dat goed te kunnen doen? Vervolgens moet er een dialoog zijn met de ambtenarij en de projectorganisatie om dat goed voor elkaar te krijgen. Dat moet niet eenmalig. Het moet een continu proces zijn. Het evalueren en terugkijken, dus vragen als «waar staan we nu?» en «hoe gaan we verder?», moet daarbij losgeknipt zijn van het verantwoorden, dus van opmerkingen als «dit heb je wel of niet goed gedaan».

De heer **Van Meenen** (D66): Ik zoek even waar de les nu zit. Je kunt bij wijze van spreken ook uit een theorieboek halen dat het zo moet. Is de les dat dat niet genoeg gebeurt?

De heer **Frijns**: De les die hieruit wordt getrokken is de volgende. Sinds 2009, maar zeker sinds de introductie van de starting gate, is er meer aandacht voor. We moeten echter wel alert zijn op het culturele element dat erin zit: we moeten niet altijd meteen een veroorzaker zoeken, maar meer naar de oorzaak zoeken.

De heer **Van Meenen** (D66): Gaat u verder.

De heer **Frijns**: Een derde element ...

De **voorzitter**: Sorry, mag ik over het vorige element nog één ding vragen? Het is de barre, echte werkelijkheid van dit huis. Hier, in de plenaire zaal van de Tweede Kamer, wordt een motie aangenomen waarin aan de Minister wordt gevraagd om dit of dat uit te voeren. De Minister zegt: ja, dat gaan we doen. Dan zegt u: ergens gaan we bekijken of we het allemaal goed kunnen doen. Dan blijkt dat op het departement wordt vastgesteld dat het niet kan. «Ze kunnen in de Tweede Kamer ook wel vragen of we de maan in vier porties willen uitserveren!» Zou het dan niet zo moeten zijn – ons is gebleken dat het vaak niet zo gebeurt – dat naar boven toe wordt teruggekoppeld, desnoods met een brief: het kan niet, of het kan wel maar dan kost het zeven keer zoveel? Zou het zo moeten?

De heer **Frijns**: Dat is de wijze waarop de starting gate ook werkt. Zijn de randvoorwaarden aanwezig? Is het realistisch? Als het dat niet is, deel dat dan met elkaar. Dan kun je nog steeds het besluit nemen, dan kan de politiek nog steeds zeggen «ge zult toch», maar dan weet je op voorhand dat het niet realiseerbaar is, dat je gaat starten onder een verkeerd gesternte en dat de kans op het niet behalen van het succes in elk geval veel groter is. Als vanuit de starting gate heel nadrukkelijk die adviezen komen, leg het dan terug. Ga niet op de stoel van de Minister zitten, want die neemt uiteindelijk toch het besluit. Je moet het signaal echter wel afgeven. Dat is onderdeel daarvan.

De **voorzitter**: Het punt is dat ik denk dat als wij hier in de Kamer – misschien spreek ik nu alleen op persoonlijke titel – zouden weten dat sommige dingen ook echt niet kunnen of alleen maar kunnen tegen die en die meerkosten, ons nog wel drie keer achter de oren zouden krabben om het ook daadwerkelijk te verlangen, terwijl op de departementen vaak te makkelijk wordt gezegd: de Kamer wil het, dus we doen het maar.

De heer **Frijns**: Die laatste conclusie kan ik niet helemaal inschatten. Ik deel echter wel uw mening dat het heel verstandig is om een goede start te maken en om de afwegingen en de businesscase terug te laten komen gedurende het gehele proces. Het gaat immers om langetermijntrajecten, waarbij er ook invloeden van buiten komen. Die moet je wel kunnen meenemen. Je moet elke keer kunnen heroverwegen en je de vraag kunnen stellen of je nog goed bezig bent. Absoluut.

De heer **Van Meenen** (D66): Bij de starting gate is er dus nog de mogelijkheid om niet te beginnen, als ik het goed begrijp.

De heer **Frijns**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe vaak gebeurt dat?

De heer **Frijns**: We hebben de starting gate nog niet zo heel lang. De keren dat we hem hebben toegepast, heeft het niet per definitie geleid tot «niet doen», maar wel tot uitstel en aanscherping van de randvoorwaarden, de scope en de verwachtingen die er waren.

De heer **Van Meenen** (D66): Dus een situatie zoals collega Elias zojuist beschreef, heeft zich nog niet voorgedaan? Er wordt een of ander besluit in de Kamer genomen en men, u ook, komt vrij snel tot de conclusie dat het onhaalbaar is. Die situatie kent u niet?

De heer **Frijns**: Die ken ik niet vanuit het gatewayperspectief.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is goed nieuws.

De heer **Frijns**: Sinds we die methode hebben. Dat is wat anders dan dat het niet gebeurd zou kunnen zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): Sterker nog, u weet gewoon dat het in het verleden wel gebeurd is.

De heer **Frijns**: Daar heb ik geen oordeel over.

De heer **Van Meenen** (D66): U leest toch ook de krant?

De heer **Frijns**: Jawel, maar goed ...

De heer **Van Meenen** (D66): Dit was flauw. U was bezig met het opnoemen van de lessen. Ik ga daarnaar terug. U hebt er vast nog meer.

De heer **Frijns**: Een andere belangrijke les is de volgende. Toen we de aanbevelingen van het eerste jaar gingen analyseren, kwam naar voren dat we heel goed zijn in het doen van verbeteraanbevelingen: doe dit, doe dat, doe dat beter, ga dat anders doen. Een belangrijke aanbeveling is: benoem wat goed gaat. Wat gaat goed en moeten we vasthouden? Wat gaat goed en moeten we vasthouden, maar moeten we beter doen? Geef ook aan wat absoluut niet moet gebeuren, een signaal als «doe dat nooit meer». Geef verder aan wat je aanvullend zou moeten doen. In de Nederlandse cultuur hebben we de neiging tot meer, meer, meer aanbevelingen en meer, meer, meer «doe dit nog, doe dat nog» in plaats van dat we even herbezinnen op wat we moeten vasthouden zodat het kind niet met het badwater wordt weggegooid.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik begrijp het. U hebt het heel erg over lessen die u leert om uw eigen methode te verbeteren.

De heer **Frijns**: Dat is helemaal waar.

De heer **Van Meenen** (D66): De commissie is echter ook benieuwd naar wat u in de praktijk het meest tegenkomt. En welke adviezen – «doe dit niet meer» of «doe dat juist wel» – geeft u dan het meest? Dat kan ook ons helpen. Ik probeer u een beetje daarnaartoe te brengen.

De heer **Frijns**: Ik ga er nog iets dieper inhoudelijk op in. Een belangrijk element is: bezint eer ge begint. Een tweede is: gebruik de businesscase heel nadrukkelijk als een stuur- en beheersinstrument. Ga die niet alleen voor de funding gebruiken, waarbij je zegt: «businesscase, klaar is Kees». Nee, het moet zijn: «businesscase tot en met klaar is Kees». Laten we daarvoor zorgen.

De **voorzitter**: Die houden we erin! «Businesscase, klaar is Kees.» Gaat u verder.

De heer **Frijns**: Daar moeten we heel alert op zijn.

Een ander element is dat de governance en de eigenaarsrol bij een project of programma niet in elke fase hetzelfde hoeven te zijn. Zorg er zeker op het moment dat je verdergaat naar implementatie, bij de overdracht van een projectresultaat naar de staande organisatie, voor dat je nadrukkelijk als eigenaar wordt aangewezen – jij bent ervan – zodat de financiering van de rest en het changemanagement, dus de veranderingen die nodig zijn om blijvend gebruik te kunnen maken van het systeem, eenduidig zijn belegd. Zorg ervoor dat je het zowel budgettair als qua competenties, contracten, contractmanagement en leveranciersmanagement goed hebt geregeld. Gooi het, plat gezegd, niet over de schutting, maar zorg ervoor dat iemand er al op wordt voorbereid dat het eraan komt. Dat begint al in de project- of programmafase. Het is niet: ik ben nu klaar en, by the way, hier heb je een cadeautje van mij. Dan is het vaak een bombrief in plaats van een lekkere slagroomtaart. Dat wil je niet. Dit element zien we steeds terugkomen in gateway reviews.

Verder gaat het over de governancevraagstukken. Dan heb je het heel vaak over het volgende. Bekijk heel goed of de competenties die je in je programma- of projectorganisatie hebt, nog wel nodig zijn voor de volgende fase. Blijf alert op de samenstelling. Een winning team is niet een winning team voor alle fases. Zorg ervoor dat je in de ontwerpfase de juiste mensen hebt, maar zorg er daarbij ook voor dat je als overheid in de lead bent. Zet op de regieplekken dus eigen mensen. Het moet niet zo zijn dat externe mensen, die je inhuurt, de regie gaan voeren. Houd op dat punt wel je eigen verantwoordelijkheid. Dat zien we heel nadrukkelijk terugkomen in de aanbevelingen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dank u zeer. Zijn dit de belangrijkste lessen?

De heer **Frijns**: Vooralsnog wel.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik weet niet of alle ambtenaren die binnen het Rijk bezig zijn met ICT, nu aan de buis gekluisterd zijn, maar het lijken me belangrijke lessen, niet alleen voor deze commissie maar ook voor uw werk. Wat doet u behalve hier dit verhaal heel openhartig vertellen – waarvoor onze dank – verder nog binnen het Rijk om deze wijze lessen te verspreiden?

De heer **Frijns**: Allereerst geven we – ikzelf, de mensen van mijn bureau en mensen uit de gateway community – regelmatig voorlichting bij opleidingen, bij CIO-adviseurs en bij ICT-managementopleidingen. Daar geven we dan aan wat de rode draden zijn, waarop ze alert op moeten zijn. Af en toe werken we mee aan workshops voor project- en programmanagers. Dan zeggen we: goed opdrachtgeverschap is gebaat bij goed opdrachtnemerschap, dus durf ook als opdrachtnemer, als projectleider scherp te zijn, durf te vragen naar de kaders waarbinnen je moet werken, durf te vragen wat men van je verwacht, maar leg ook terug, stel de vraag of je het wel kunt en vraag naar de randvoorwaarden om succesvol te kunnen zijn. Deze elementen laten we terugkomen in de opleidingen.

Daarnaast zijn we begonnen met een denktank kennisdeling. Een van de elementen die we daarin met name zien, is dat niet alles over de band van Bureau Gateway moet gaan en dat juist die community, het lerend netwerk, cruciaal is. Het is cruciaal dat de mensen binnen de community, dus binnen de rijksoverheid, met elkaar hierover praten. Als je het alleen maar vertelt, heb je er niks aan. Je moet het doorleven. Ik zeg altijd: aan kennis om de kennis heb je niks, je moet er wat mee kunnen. Het belangrijkste is dat mensen het goed met elkaar gaan delen. Dat initiëren we. Via de denktank zijn we daarmee bezig.

We proberen nog een stapje verder te gaan. Het zou immers nog veel mooier zijn als je de geleerde lessen die in de gateway reviews zijn opgedaan, al preventief kunt gebruiken als je weer met een nieuw project of programma start. Daarmee zijn we met de denktank bezig. Hoe kunnen we het best organiseren dat de geleerde lessen – eigenlijk: de lessons to be learned, nog te leren lessen, de tot op heden geregistreerde lessen – op voorhand al kunnen benutten als we weer met een nieuw project of programma starten, zodat we bij de volgende reviews op een hoger niveau kunnen insteken? Daar wordt nu aan gewerkt.

De **voorzitter**: Ik zie dat er nog een paar naijlende vragen komen. Eerst mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mijnheer Frijns, u had het er net over dat je bij elke fase van het project goed moet kijken of de teamsamenstelling nog correct is. Daarbij zei u ook: maar de overheid, of de opdrachtgever, moet er wel voor zorgen dat degene die de regie voert, iemand uit de eigen organisatie is. Hoe vaak ziet u nog dat uiteindelijk het opdrachtgeverschap eigenlijk wordt aangestuurd door een externe?

De heer **Frijns**: Ik heb daarvan geen cijfers voorhanden, maar door de oogzaken heen neem ik wel waar dat dat steeds minder wordt en dat we binnen de overheid steeds meer op de cruciale plekken ambtenaren hebben zitten die dat vanuit hun verantwoordelijkheid doen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zonet gaf de heer Hillenaar aan dat hij zich er zorgen over maakt of er in de toekomst nog wel voldoende van dat soort specialistische kennis beschikbaar zal zijn. Ziet u diezelfde ontwikkeling?

De heer **Frijns**: Je moet een onderscheid maken tussen soorten kennis die je zoekt. Als het gaat over het strategische niveau, maak ik me daar wat minder zorgen over. Het gaat dan over veranderprojecten met een i-component. Daarmee moet je weliswaar affiniteit hebben, maar als goede manager moet je er dan voor zorgen dat je de deskundigheid om je

heen organiseert. Op tactisch/operationeel niveau is er volgens mij op dit moment behoorlijk wat kennis binnen de overheid aanwezig.

We moeten ons, aan de andere kant, echter ook realiseren dat het in stand houden van bepaalde kennis heel lastig en heel duur is. Het fijne van samenwerking met partijen die er juist heel goed in zijn, is dat je die kennis naar binnen haalt. Zoek niet alles bij de overheid zelf. Doe het juist in de samenwerking, in dat partnership. Dat is cruciaal.

Als u mij vraagt of we nu de juiste kennis in huis hebben, dan zeg ik: ik denk dat we tot op heden redelijk aan het doorontwikkelen zijn, ook op het gebied van programmamanagement, waarvoor Interim Management Rijk in het leven is geroepen. Daar zie je dus wel een groei ontstaan. We moeten er echter altijd alert op zijn of we het allemaal zelf kunnen blijven doen. Op dit moment gebeurt dat meer. Als straks echter de economie aantrekt, dan is de vraag of men bij de overheid wil blijven of naar buiten trekt. Welke beelden ontstaan dan? Alertheid is dus wel gevraagd, absoluut.

De **voorzitter**: We hebben hier ook mensen gehad die andere geluiden gaven. Zij zeiden dat het niet binnen het bestaande loongebouw kan. Je zou dan beter moeten betalen, want anders gaan ze naar het bedrijfsleven. Hoe kijkt u daartegen aan?

De heer **Frijns**: Vanuit het gatewayperspectief redenerend, kan ik daar wat minder over zeggen. Bepaalde functies waarvoor specialistische kennis wordt vereist, worden op de markt goed betaald en dat kan de overheid niet altijd bekostigen. Dat kan op termijn zeker een risico zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): U toont zich in dit gesprek een warm pleitbezorger van de collegiale beschouwing, zoals ik «peer review» vertaal. In Engeland hebben ze die verplicht gesteld en externen ingeschakeld. Als we dat in Nederland zouden doen, wat zou dat dan betekenen?

De heer **Frijns**: Als je die verplicht gaat stellen, dan krijg je volgens mij dezelfde beweging als in Engeland. Dan zal een aantal elementen verloren gaan. Er zijn mensen die weleens tegen mij hebben gezegd: als dat gebeurt, dan wordt het mes bot. De reden daarvan is dat je bij zo'n verplichtstelling toch meer gaat in de richting van een controle-instrument, terwijl je bij de preview-methode als eigenaar en verantwoordelijke zelf kiest welk instrument je inzet. Dan loop je het risico, zoals sommige mensen ook tegen mij zeggen, dat het middel tot doel wordt gemaakt. Je wilt dat die preventie plaatsvindt. Dat kan met een gateway review, maar het kan ook met andere methodes. Het hoeft niet altijd het zware instrument van de gateway review te zijn. Het kan ook een dwarskijksessie of iets anders zijn. Als je dus al iets zou willen, dan zou dat veel meer zijn: zorg ervoor dat het hele palet, inclusief de previews in welke vorm dan ook, wordt gebruikt. Als je het instrument zelf verplicht gaat stellen, loop je het risico dat je daarmee het instrument, en daarmee ook de betrokkenheid en het lerend vermogen van de overheid, minder succesvol maakt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Weet u wat die verplichtstelling in Engeland heeft aangericht voor iets wat u zo omarmt?

De heer **Frijns**: Ik krijg van collega's in Engeland terug – ik gaf het net ook al aan – dat minder ambtenaren nog willen reviewen omdat ze het gevoel hebben bij elkaar het geld weg te halen, en dat in de gesprekken minder openhartig wordt gesproken omdat men het toch als controle-instrument

ziet en niet als middel om er samen de schouders onder te zetten om succesvol te zijn. Daarmee lever je een belangrijke waarde in in het palet van vooraf bijsturen en achteraf controleren en corrigeren. Dat zijn in elk geval de constatering die die collega's in Engeland mij melden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat in Engeland is geboren, wordt door de Engelsen ook vermoord. Kan ik het zo zien?

De heer **Frijns**: Ik zou het zo niet willen verwoorden. In die andere context, de Angelsaksische context, hebben ze in elk geval andere keuzes gemaakt. Ik hoop dat we het in Nederland in de context van het leren en preventief bijstellen kunnen houden.

De heer **Van Meenen** (D66): U maakt heel duidelijk dat in uw ogen verplichting en openbaarheid risico's vormen voor de werking van het instrument. Toch zijn er recentelijk met enige regelmaat, maar in toenemende mate, vragen vanuit de Tweede Kamer geweest. Er zijn ook gateway reviews naar de Tweede Kamer gegaan. Dat heeft, denk ik, niet significant geleid tot beschadiging van uw instrument, als ik u zo hoor. Of wel?

De heer **Frijns**: Nee, tot op heden niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Wij moeten natuurlijk ook iets leren. Wellicht kunnen wij van de gateway reviews leren. Zou u de Kamer aanraden om vaker naar gateway reviews te vragen?

De heer **Frijns**: Laat ik het anders verwoorden. De gateway review is een element. Ik vind het belangrijker om te vragen welke preventieve maatregelen en reflectiemomenten zijn ingebouwd om succesvol te kunnen zijn. Het kan een gateway review zijn. Ik zeg het bewust zo: het kán een gateway review zijn. Er zijn meer instrumenten die je kunt inzetten. De gateway review is één van die instrumenten.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We hadden het over de instrumenten, ook over de starting review. Misschien denken we bij een motie weleens: we willen dit wel, maar als we eerlijk naar onszelf kijken ... Zou u het verstandig vinden als we als Tweede Kamer dan als vanzelfsprekend om een starting review vragen voordat we eraan gaan beginnen?

De heer **Frijns**: Vanuit de ervaringen die we vanuit de gateway review hebben, zeg ik: dat is me uit het hart gegrepen. Daarmee kun je namelijk een valse start voorkomen. Absoluut.

De **voorzitter**: Dan zouden mensen zoals u dus ook iets vaker bij een hoorzitting of zo moeten zijn. We hebben weleens andere hoorzittingen met deskundigen. Dan zou u met het verhaal kunnen komen: leuk bedacht, maar het gaat niet werken of het wordt veel te duur.

De heer **Frijns**: Ja.

De **voorzitter**: Dan gaan we daar nog eens over nadenken. Dank u wel tot dusver. Is er nog iets dat u zelf naar voren wilt brengen, waarvan u zegt: als ik dat niet heb gezegd, dan krijg ik thuis op mijn kop?

De heer **Frijns**: Nee, op dit moment niet. Volgens mij is het belangrijkste over tafel gegaan.

De **voorzitter**: Dank u zeer.

Schorsing van 14.36 uur tot 15.17 uur.





**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Eilander op 16 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Siep Eilander (directeur Inkoopbeleid Rijk, Ministerie van Binnenlandse Zaken).

Aanvang 15.17 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Ik heet u van harte welkom, mijnheer Eilander. Dit verhoor zal voornamelijk worden gedaan door mevrouw Fokke en de heer Ulenbelt, maar de rest van de commissie let ook op. Wij luisteren allemaal aandachtig naar wat u zegt. De andere commissieleden zijn de heer Van Meenen en mevrouw Bruins Slot. Mijn naam is Elias.

U bent de baas – ik zeg het maar even simpel, al zijn er allerlei prachtige termen voor – van alle inkoop van het Rijk en daarmee de man van 10 miljard. Dat is een hoop geld.

De heer **Eilander**: 10 miljard is inderdaad een hoop geld, maar de manier waarop u het nu zegt, leidt al meteen tot heel veel misverstanden.

De **voorzitter**: U mag ze meteen van tafel halen.

De heer **Eilander**: Ik ben directeur inkoopbeleid. Ik heb daarnaast overigens ook nog de portefeuille huisvesting en facilitair management van het Rijk. Dat is ook een portefeuille waarop het de afgelopen jaren heel erg druk is geweest. We zijn de kantooroppervlakte van het Rijk drastisch aan het verminderen. Het gaat dus over inkoopbeleid, niet over iedere inkoop die het Rijk doet. Ik kan echt niet overal bij zijn.

De **voorzitter**: U hebt in die omvangrijke portefeuille de inkoop van ICT zitten.

De heer **Eilander**: Die zit er ook in, ja.

De **voorzitter**: Daar vindt u iets van en daar gaan wij het over hebben, daar gaan wij u vragen over stellen. Eerst heb echter ik een andere vraag. Waarom kiest iemand die bij Hoogovens werkte actief voor een, later trouwens heel succesvolle, ambtelijke carrière? Waarom is dat?

De heer **Eilander**: De belangrijkste reden was dat ik bij het Ministerie van Onderwijs kon vergaderen in de Eliaszaal.

De **voorzitter**: Die is naar mijn vader genoemd. Het is leuk dat u dat zegt.

De heer **Eilander**: Zo is het.

De **voorzitter**: Maar wat is de echte reden?

De heer **Eilander**: De echte reden is dat die staalindustrie met ups en downs gaat. Ik dacht bij Hoogovens: het kan nog lang duren voor ik hier carrière maak in deze depressie. Bij het Ministerie van Onderwijs vroegen ze iemand die een nieuw salarissysteem voor het onderwijs wilde gaan maken. Het is een soort schanddaad, misschien ook wel. Het is het HOS-systeem geworden, de Herziening Onderwijs Salarisstructuur. Die is in 1984 gepubliceerd, ik meen door Minister Deetman. In het onderwijs onderscheidt men de voor-hossers van de na-hossers, en daar ben ik mede debet aan.

De **voorzitter**: De heer Van Meenen heeft lang in die sector gewerkt.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik heb altijd in het onderwijs gewerkt. Door sommigen – niet door mij, overigens – wordt HOS ook wel samengevat als «halvering onderwijssalarissen», maar dat klopt natuurlijk niet.

De heer **Eilander**: Het laatste dat ik bij Hoogovens deed – dat vervolgens Estel, British Steel en Tata is gaan heten en natuurlijk gewoon Hoogovens had moeten blijven – was het ontwikkelen van een nieuw belonings-systeem. Daar was echt helemaal geen belangstelling meer voor in die staalconjunctuur. Toen dacht ik: kijk eens aan, als ik dat kan doen is het interessant. Daar heb ik ook echt nooit spijt van gehad.

De **voorzitter**: Ik wil nog één grote sprong maken naar nu. U overziet het hele veld van de inkoop, ook van ICT. Wij hebben een aantal nare punten en ook een aantal rare punten voorbij zien komen in de dertien gesprekken die wij tot nu toe hebben gevoerd en ook in ons onderzoek. Stel u bent de opperbeas van alle ICT bij het Rijk, met, zoals dat tegenwoordig schijnt te heten, doorzettingmacht of bevoegdheden. Wat zijn de eerste twee dingen die u morgen zou doen?

De heer **Eilander**: Tjonge, u begint met een lekkere vraag zeg.

De **voorzitter**: Dat is mijn gewoonte.

De heer **Eilander**: Ik zou de informatievoorziening echt veel beter op orde brengen. Dat is ook waar u volgens mij tegen aanloopt. Ik loop daar als inkoopdirecteur ook tegen aan, overigens. Dat is echt iets dat volgens mij beter kan. Meten is weten. Er is volgens mij ook heel veel goed in gang gezet. Je moet ook niet steeds de zweep met nieuwe initiatieven erover halen. We moeten ook eens goed afmaken waar we mee begonnen zijn.

De **voorzitter**: Ik geef het woord aan mevrouw Fokke.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Wij willen graag inzicht krijgen in het inkoop-beleid van de rijksoverheid. Mijn eerste vraag is wat uw rol is in het Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst. Wat houdt dat programma in, waarmee in 2016 zowel gezamenlijke inkoop als gezamenlijke ICT-diensten gerealiseerd moeten zijn? Kunt u meer vertellen over uw rol daarin?

De heer **Eilander**: Ik ga even terug naar toen ik aantrad, want daar is dat programma echt een direct voortvloeisel van. Ik begon in 2009 bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Toen was ik al een jaar bezig met inkoop bij het Ministerie van Economische Zaken. De situatie die ik aantrof

was dat er, om het kort te zeggen, overal en nergens werd ingekocht. We kwamen erachter dat er op 350 punten werd ingekocht. Mijn veronderstelling was – dat wist ik eigenlijk wel zeker – dat dat nooit op 350 punten kwaliteit gaat opleveren. Als we die kwaliteit zouden willen verhogen, moest het aantal inkooppunten verminderd worden. Dat is gerealiseerd. In het Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst hebben we de kans gekregen om dat te doen.

Het denkwerk daarvoor hebben we verricht in de heroverweging in 2009. Uit dat soort heroverwegingen komen vaak heel mooie plannen die ergens in een la verdwijnen. In het jaar 2010 viel echter het kabinet en trad vervolgens het eerste kabinet-Rutte aan. We kregen de kans om de ideeën die we toen hadden opgedaan, bij Minister Donner onder de aandacht te brengen en in het Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst onder te brengen. Eén punt is vermindering van het aantal inkooppunten. Dat is gerealiseerd per afgelopen 1 januari. Dat heeft niet alleen met kwaliteit te maken. Het is ook in zekere zin enige afstand scheppen tussen de eindgebruiker – dat heet de «behoeftesteller» in ons jargon – en de leverancier. Je probeert het in een wat professionelere omgeving te realiseren, waarin de kansen op intimiteit minder worden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U trad in dienst en u zag dat dingen niet goed gingen, als ik even heel snel een conclusie trek.

De heer **Eilander**: Ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hebt u eigenlijk echt aan de basis gestaan? U zegt dat Minister Donner kwam en dat dat eigenlijk het moment was waarop u iets kon doen met wat u zag. Bent u dan eigenlijk de aanjager van het Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst?

De heer **Eilander**: Minister Donner was er wel enthousiast over en het kabinet ook. Dat was op dat punt wel heel erg doenerig, serieus. Ik had ook een directeur-generaal die het zag zitten.

Ik wil mijn verhaal eerst nog even afmaken. Het eerste was het terugbrengen van het aantal inkooppunten naar twintig. Het tweede wat ik dacht was: iedereen koopt alles zelf in. Dat was overigens niet meer helemaal waar, want we deden al wel wat dingen gezamenlijk. In essentie kocht echter iedereen alles zelf in. Ik dacht: laten we een programma van taakverdeling, concentratie en specialisatie ingaan. Ik heb dat overigens helemaal niet zelf bedacht hoor. Dat is allemaal gejat uit het bedrijfsleven. Ik dacht dat we veel beter de inkoop in categorieën konden onderverdelen, van samenhangende diensten en producten, en een groepje mensen de verantwoordelijkheid konden geven om zich helemaal op die categorie te storten.

Het gaat dus om die twee dingen: minder inkooppunten en dat categoriemanagement. Het is een beetje een dieventaalje. Het is jargon, al is het nog net geen Engels. Dat zijn de twee dingen waar ik heel erg op heb ingezet. Bij elkaar kun je dus zeggen dat ik me ervoor heb ingezet om veel meer in het generieke domein te halen. Waar heel veel besluiten op verschillende plekken werden genomen en contractmanagement en leveranciersmanagement op heel veel plekken plaatsvonden, was het mijn idee om dat veel meer generiek te maken.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Begrijp ik goed dat u eigenlijk iets wilde doen aan de verkokering, dat het lag bij ieder ministerie en dat u het een stapje ...

De heer **Eilander**: Ja, maar zo was de wereld ook opgebouwd. Ik kwam in 1982 bij het Ministerie van Onderwijs werken en ik ben een paar keer verhuisd van ministerie. Ik had net zo goed een paar keer van Hoogovens naar Heineken naar DSM kunnen gaan, want het was iedere keer weer helemaal uit dienst en een nieuwe indiensttreding. Iedereen heeft zijn eigen financiële systeem. We hadden 63 incassosystemen. In die wereld was ook de inkoop gewoon helemaal over alle ministeries verdeeld.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ging dat makkelijk, het naar dat andere niveau tillen van die inkoop? Ik zal een vergelijking maken. Vanmorgen zat hier de heer Hillenaar. Hij zei dat als hij echt iets wilde, hij naar de ministerraad moest. Is het u zelf gelukt of had u ook misschien af en toe doorzettingsmacht nodig, zelfs via de ministerraad?

De heer **Eilander**: Ik vertel dit verhaal ook vaak aan mijn kinderen. We hebben drie kinderen: een dochter, die keurig bij de overheid werkt, en twee zoons, die keurig in het bedrijfsleven werken. Ik leg dan uit waar ik mee bezig ben. Ik ben daar ook echt enthousiast over, hoor. Dan zeggen ze: goh, Siep, wat een goed idee, maar waarom doen jullie dat niet allang? Dat is ook zoiets.

De **voorzitter**: Niet mijn vragen pikken.

De heer **Eilander**: Dat is toch iets wat werktuigelijk bij je opkomt. U hebt het daar ook met andere mensen over gehad. U vraagt dan ook of het ijdelheid is, of je je gestreeld voelt als je over een groot budget gaat en zo. Dat zal ongetwijfeld ook een rol spelen. Het zijn allemaal net mensen, natuurlijk. Ik denk dat er twee dieperliggende oorzaken zijn. De eerste is de ministeriële verantwoordelijkheid. In artikel 44 van de Grondwet ligt vast dat een Minister verantwoordelijk is en in deze Kamer zijn hoofd op het hakblok moet leggen als het erop aankomt. Nergens in de Grondwet staat dat er een concern Rijk is dat zo efficiënt mogelijk moet werken. Dat heeft er heel lang toe geleid dat die ministers dachten: ik organiseer het om me heen. Dat is niet met slechte bedoelingen gebeurd. Het is zo gegaan. Er zijn in mijn ogen geen goede resultaten mee geboekt uiteindelijk, maar zo is het wel gekomen.

De tweede oorzaak is dat we in die periode, de jaren tachtig en negentig, erg geloofden in integraal management. Je kunt een besluit het beste op het allerlaagste niveau nemen, want daar kun je de integrale afweging maken tussen allerlei argumenten, belangen en noem maar op. Dat was een van de redenen – dat kun je in de geschiedenis echt terughalen – waarom het Rijksinkoopbureau midden jaren tachtig is opgeheven. Eigenlijk kun je zeggen dat dat is wat ik aan het doen ben. Ik doe het overigens wel heel anders, want we hebben wel geleerd van wat er bij het Rijksinkoopbureau gebeurde. Het is echter toch weer het generiek maken of – dat kun je ook zeggen – centraliseren.

Bij het Rijksinkoopbureau moet ik overigens altijd aan mijn schoonvader denken. Die was rector van de rijks-hbs in Goes. Hij is een van de weinige mensen die ik positief heb horen praten over het Rijksinkoopbureau. Hij vond het fantastisch. Hij vulde een bonnetje in, dat ging naar het ministerie en opeens kwamen er stoelen en tafels uit Den Haag. Hij is echt een van de weinige mensen. Het was een bureaucratische moloch geworden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik ga even terug. We hebben namelijk nog veel meer met u te bespreken en anders hebben we wellicht straks een probleem met de tijd. In het Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst

staat een duidelijk doel. In 2016 moet een en ander gerealiseerd zijn. Halen we dat? Halen we 2016? En hoe staat het er op dit moment voor?

De heer **Eilander**: Ik beperk me even tot mijn portefeuille, want het is een programma dat ook gaat over organisatie personeel en over ICT. Mijn twee onderwerpen zijn facilitair management en huisvesting aan de ene kant en inkoop aan de andere kant. Bij inkoop hebben we gezegd dat we naar twintig inkooppunten willen. Dat hebben we nu gerealiseerd. Daarnaast hebben we gezegd dat we, waar dat mogelijk is, willen naar 100% categoriemanagement, dus die taakverdeling en specialisatie. Ook dat gaat ons lukken. Wat betreft het onderdeel inkoop heb ik me laten dechargeren door de ambtelijke top, want daar zijn de doelen zoals ze in dat programma zijn gesteld inmiddels bereikt. Overigens wil ik niet het misverstand creëren dat het nu allemaal botertje bij de boom en koek en ei is, dat het allemaal al klaar is. Het is natuurlijk work in progress. Dat is ook Engels: we zijn aan het werk. Ik wil niet zeggen dat we nog helemaal in de bouwput zitten. Het staat in de steigers, maar we moeten de komende jaren echt hard werken om dit op een kwalitatief goede manier te laten functioneren.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Als ik nu kijk naar ICT: levert het gezamenlijk inkopen ook al wat op?

De heer **Eilander**: Ik denk dat Maarten Hillenaar dat vanmorgen ook al vertelde. We kopen al heel veel samen in. Hij noemde een bedrag van 30 miljoen. Het inkoopdeel staat in het Uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst aan de lat voor een opbrengst van 180 miljoen euro. Mijn collega's in het bedrijfsleven vinden dat, gezien het inkoopvolume van bijna 10 miljard, een kinderachtig bedrag. Maar goed, dat gaan we in elk geval realiseren. Ik houd ook in de gaten hoe het inkoopvolume zich ontwikkelt. Dat was in 2010 10,7 miljard en in 2012 9,7 miljard, zeg ik uit mijn hoofd.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Welk bedrag daarvan is voor ICT? Ik val er gewoon een beetje in. Wij willen dit beperken tot ICT. U bent net al even aangekondigd als de man van 10 miljard. Wij willen heel graag weten welk bedrag, uit het totaal van 10 miljard, nu specifiek op de ICT zit.

De heer **Eilander**: Dat is nu wel verrekte lastig om te vertellen. U hebt dat natuurlijk al eerder genoteerd.

De **voorzitter**: Dat probleem zijn wij eerder tegengekomen.

De heer **Eilander**: Dat probleem heb ik als inkoopdirecteur ook. Het meest accuraat is volgens mij de Rekenkamer geweest in 2011. Die heeft een actie door alle departementen laten uitvoeren, waar een bedrag van 2,1 miljard euro uitkwam. Als ik het via de band benader met de getallen die ik weet, kan ik zeggen dat dat wat mij betreft plausibel is. We halen één keer per jaar alle facturen op bij de ministeries en dan berekenen we hoeveel er is ingekocht. Dat is niet heel erg specifiek. Er wordt in elk geval wel op een aantal ICT-categorieën geboekt, zoals hardware, software, telefonie en advisering. Dat was in de loop van de jaren, voor zover ik weet, een bedrag van 1,3 miljard euro. Dat is waarschijnlijk een onderschatting. ICT is immers overal en dingen worden geboekt op het aspect dat het meest dominant is. Het is dus volgens mij een onderschatting. Ik heb dat eens gezet naast de top 200 van leveranciers waarvan ik weet dat ze ICT-producten leveren. Dan kom ik uit op een bedrag van 2,3 miljard.

Dat is waarschijnlijk weer een beetje een overschatting, want die leveranciers leveren ook organisatieadvies en andere dingen. Ik ga ervan uit dat het op ongeveer 2,1 miljard uitkomt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dat is dus een schatting. U kunt dat niet exact zeggen.

De heer **Eilander**: Dat haal je niet zo uit de administratie.

De **voorzitter**: Dat zijn alleen facturen. Daar zit geen salaris in of wat dan ook?

De heer **Eilander**: Geen interne salarissen, nee.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U had het net ook over een daling van de kosten die was ingezet. Als u de ICT-kosten al niet exact kunt inschatten, is dit misschien een ingewikkelde vraag: zijn de ICT-kosten ook gedaald?

De heer **Eilander**: Nee. De componenten die ik daarin kan onderscheiden, namelijk aanschaf hardware en dat soort dingen, zijn gelijk gebleven. Dat is in de loop van de jaren steeds ongeveer 1,3 miljard geweest.

De heer **Ulenbelt** (SP): Die 1,3 miljard kunt u thuisbrengen. Zijn er dan ook bedragen voor ICT die rechtstreeks vanuit de ministeries gaan en waarop u geen zicht hebt?

De heer **Eilander**: Nee. Alles zit in die bak met rekeningen, in die bak met facturen. Behalve militair materieel, moet ik erbij zeggen. Daar heb ik geen inzicht in. In die 9,7 miljard in 2012 zitten in beginsel alle facturen van het Rijk.

De heer **Ulenbelt** (SP): Een bedrag van 1,3 miljard vraagt om deskundigheid om slim in te kopen.

De heer **Eilander**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe is het gesteld met de deskundigheid ten aanzien van inkoop op ICT-gebied?

De heer **Eilander**: Ik maak een onderscheid tussen de wat meer algemene producten, zoals telefoontikken of computers, en de meer specifieke inkoop. Over het algemeen is het zo dat waar het product het duidelijkst is – het is een tafel of een stoel die je wilt kopen, of een pc – de deskundigheid heel erg op peil is. Waar u steeds op stuit, zijn de meer specifieke inkopen in grote projecten. Daar is altijd wel de vraag of het helemaal ICT is waar het om gaat. Zoals een aantal mensen u al heeft verteld, gaat het ook vaak om grote veranderprojecten waar ICT een heel belangrijk onderdeel van is. Mijn schatting is dat we ten aanzien van het eerste deel heel goede inkopers aan het worden zijn en dat we op het tweede deel het been nog wel wat kunnen bijtrekken.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nu horen we dat voor dat tweede deel ook externen worden ingehuurd. Daarvan ziet u ook de facturen voorbijkomen. Wat vindt u van de ontwikkeling dat externen u moeten helpen bij het inkopen?

De heer **Eilander**: Er is natuurlijk veel kennis in de markt die wij domweg niet hebben of niet continu kunnen onderhouden. Dan vind ik het niet erg om extern in te huren. Wat u steeds «de vos in het kippenhok noemt», vind ik een heel onverstandige aanpak. Een externe zoveel volmacht geven dat hij daarmee onze inkoop kan gaan doen, vind ik geen aanbevelenswaardige situatie.

De heer **Ulenbelt** (SP): Gebeurt het?

De heer **Eilander**: Het is gebeurd, natuurlijk. U hebt daar de voorbeelden van gezien.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dat het is gebeurd. Gebeurt het nog steeds?

De heer **Eilander**: Ik wil niet uitsluiten dat het in bepaalde gevallen nog steeds gebeurt. Ik propageer in elk geval dat er altijd een ambtenaar boven staat. In de contracten die we hebben, staan overigens bepalingen dat machtsmisbruik of misbruik van positie tot ontbinding van het contract kan leiden. We hebben natuurlijk nog andere mogelijkheden. Je moet bijvoorbeeld niet op voorhand in een contract zetten dat ook vervolgp opdrachten aan dezelfde mijnheer zullen worden gegeven. Belangrijk is ook dat je altijd een ambtenaar laat tekenen boven hetgeen zo'n externe doet.

De **voorzitter**: U verwees fijntjes naar wat hier gezegd was. De vraag van de heer Ulenbelt was echter of u zelf ook hebt meegemaakt dat externe leveranciers de facto bepaalden wat de overheid bij een andere leverancier of zelfs dezelfde ging aanschaffen en of u daarop hebt ingegrepen.

De heer **Eilander**: Ik heb het zelf nooit aan de hand gehad. Het is in mijn wereld niet op die manier voorgekomen. Waar ik het zag of – zo werkt het dan natuurlijk vaak – andere leveranciers mij erop attent maakten, heb ik de departementen die het aanging ervan op de hoogte gesteld en gezegd dat ze actie moesten ondernemen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hebben ze dat vervolgens ook gedaan?

De heer **Eilander**: Ja. Dat is natuurlijk heel pijnlijk, maar dat leidt tot ontbinding van contracten. Dat wordt wel opgevolgd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waren daar ook ICT-dingen bij?

De heer **Eilander**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kunt u daar nog iets over vertellen?

De heer **Eilander**: Ik denk niet dat het goed is dat ik hier man en paard ga noemen.

De **voorzitter**: Ik denk van wel, eigenlijk.

De heer **Eilander**: Nee, dat denk ik niet.

De **voorzitter**: Waarom niet?

De heer **Eilander**: Dat beschadigt mensen misschien onnodig. Bovendien is het ook niet direct mijn verantwoordelijkheid.

De **voorzitter**: Ik kan u er niet toe dwingen. Ik kan wel met u van mening verschillen over de vraag of het verkeerd is om dat te doen. Naming-and-shaming zou heel reinigend kunnen werken. Nu gebruik ik ineens Engelse woorden, waarvoor mijn excuses.

De heer **Eilander**: Nee, ik doe het liever niet.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zou u ons en de kijkers een beetje inzicht kunnen geven in het soort dingen waaraan we dan moeten denken? Heeft iemand een foutje gemaakt door per ongeluk de verkeerde telefoons in te kopen?

De heer **Eilander**: Nee, daar gaat het natuurlijk niet om.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waar ging het dan wel om?

De heer **Eilander**: Dan gaat het om gevallen waarin werd gezegd dat er een externe was die zijn vriendjes aan het werk hielp. Dan gebeurt er eigenlijk wat we helemaal niet willen. Ons aanbestedingsrecht en ons aanbestedingsgedrag horen op open competitie, level playing field, gericht te zijn. Er gebeurt dan iets wat daarmee in strijd is. Daar ben ik gewoon echt hartstikke tegen en daar moet op worden ingegrepen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt over deze affaires de betreffende ministeries geïnformeerd.

De heer **Eilander**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Is het vervolgens door die ministeries volgens uw waarneming adequaat aangepakt?

De heer **Eilander**: Ja. In de gevallen die ik ken, zijn die contracten beëindigd.

De **voorzitter**: Mevrouw Bruins Slot heeft een vraag.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dan zijn er contracten beëindigd. Wat betekent dat voor de leverancier met wie dat contract was gesloten? Is er dan gewoon gelijk een soort zwarte lijst waar die leverancier op staat, zodat hij niet meer wordt ingehuurd? Of denkt u na een jaar: het is lang geleden, we huren hem toch gewoon weer in? Hoe gaat dat dan?

De heer **Eilander**: Het is over het algemeen natuurlijk wel bekend wie dat is overkomen. Ons aanbestedingsrecht – dat hebt u hier al eerder gehoord – biedt weinig mogelijkheden om wat in het jargon «past performance» heet, te introduceren. Een bedrijf heeft een paar jaar geleden iets niet goed gedaan. Dat mogen we hem niet nadragen, niet tot in het zevende geslacht en ook al niet bij de volgende aanbesteding. Zo zit het aanbestedingsrecht in elkaar. In de gevallen waarover het hier gaat, ligt dat vaak nog net weer wat anders. Dan is er vaak sprake van een mantelovereenkomst. Je sluit een overeenkomst met een bedrijf om bijvoorbeeld ICT-mensen te leveren. Meestal is dat iets met verschillende bedrijven. Een mantelovereenkomst kan gesloten zijn met vijf tot zeven bedrijven. Dan komt er een klus en die zet je uit bij die zeven bedrijven waarmee je die mantelovereenkomst hebt gesloten. Dat heet de minicompetitie. Daar



komt een winnaar uit en die komt met cv's aan. Dan is het toch eigenlijk veel meer het beoordelen van een cv zoals je dat ook in een sollicitatiegesprek doet. Dan kun je wel zeggen: die maar even niet. Eigenlijk alles wat je in een normaal sollicitatiegesprek doet, kun je dan doen. Op die manier werkt dat wel door.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dat u meldingen hebt gedaan aan ministeries en dat dit gevolgen kan hebben voor contracten. Je moet hoog in de organisatie van het ministerie melden, wil dat leiden tot het verbreken van contracten. Klopt dat beeld? Tot hoe hoog in die organisatie meldt u dat dan?

De heer **Eilander**: Ik heb het aan de leiding van het departement gemeld.

De heer **Ulenbelt** (SP): De ambtelijke of de politieke leiding?

De heer **Eilander**: De ambtelijke leiding.

De **voorzitter**: De secretaris-generaal?

De heer **Eilander**: In dit geval de plaatsvervangend secretaris-generaal. Ik meld het ook altijd aan de coördinerend directeur inkoop van dat ministerie, want dat is mijn eerste gesprekspartner. Net zoals ieder ministerie een CIO heeft, hebben wij geregeld dat ieder ministerie een coördinerend directeur inkoop heeft. Die hoort binnen dat ministerie, net als zijn collega de CIO dat op diens eigen terrein doet, op de inkoop toe te zien.

De **voorzitter**: U zegt: ik meld het ook altijd. Dat lijkt op routine, dat het vaak gebeurt.

De heer **Eilander**: Nee, dit is echt sporadisch voorgekomen. Dat is dan een verspreking. Als het voorkomt, meld ik het echt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij hebben begrepen dat de inkoopafdelingen gespecialiseerd zijn, bijvoorbeeld dat bij Defensie alle overheidsauto's worden ingekocht.

De heer **Eilander**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Klopt het ook dat Defensie dat doet?

De heer **Eilander**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zijn die daar goed in of zo?

De heer **Eilander**: Defensie is wel een heel goede inkopende organisatie. Voor de logistiek van een leger is het van groot belang dat je goed kunt inkopen. Daar hebben we met z'n allen veel van kunnen leren. Defensie heeft ook echt heel veel voertuigen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik wil niet met u verder over Defensie ...

De heer **Eilander**: Het punt is dat ik heb gedacht: we kunnen weer een rijksinkoopbureau beginnen. Neem mij niet kwalijk als ik interrumpeer. Ik wil niet onbeleefd zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nee, u bent onze gast.

De heer **Eilander**: We zouden dus weer een rijksinkoopbureau kunnen beginnen en dan zou ik al die categoriemanagers naar mij toe kunnen halen. Lekker belangrijk, een grote afdeling. Ik heb gedacht dat het verstandiger zou zijn om die specialisaties over de ministeries te verdelen, zodat iedereen ook merkt hoe lastig is om voor het concern Rijk te werken. Je moet steeds met elf ministeries afspraken maken en je moet de mandaten binnenhalen. Er zit dus een grote didactische waarde in. Als je dat dan toch doet, probeer het dan zo te doen dat mensen getriggerd worden op hun specialiteit. Wie koopt bijvoorbeeld voor ons allemaal de postzegels in? Dat is het Ministerie van Financiën. Het is de Belastingdienst, want die verstuurt toch al heel veel blauwe brieven. Die zal geneigd zijn om dat heel erg goed te doen en dan profiteren wij daarvan mee. Het Ministerie van Defensie heeft heel veel voertuigen nodig en heeft ook heel veel energie nodig. Het is echt de grootste gas- en elektriciteitsgebruiker van het Rijk. Laat zij alsjeblieft 220 volt voor ons inkopen, dan hebben wij daar geen omkijken meer naar.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat klinkt allemaal heel erg slim.

De heer **Eilander**: Ja, dat vonden wij eigenlijk ook. En mijn kinderen ook. Alleen vroegen die ook waarom wij dat niet allang deden.

De heer **Ulenbelt** (SP): En is uw vader daar ook tevreden over?

De heer **Eilander**: Mijn schoonvader, ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Uw schoonvader, ja. Welk ministerie koopt nu de ICT in?

De heer **Eilander**: In de ICT hebben we een aantal categorieën onderscheiden. Ik heb ze hier staan. Dat zijn: vaste werkplek, mobiele werkplek, ERP (enterprise resource planning), standaardpakketsoftware, datacenters, dataverbindingen, telefonie en spraak. Dat zijn negen categorieën die we hebben onderscheiden in de ICT. Ik weet niet precies uit mijn hoofd welk ministerie wat doet. We hebben dat ook over een aantal ministeries verdeeld.

De heer **Ulenbelt** (SP): De negen onderdelen die u noemt, zijn dus verspreid over verschillende ministeries?

De heer **Eilander**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Is inhuur van externen dan een aparte categorie of is die ook weer verdeeld over die negen onderdelen?

De heer **Eilander**: Nee. Ik dacht dat ik ICT-inhuur al noemde. Dat is ook een categorie en die wordt door het Ministerie van Economische Zaken ingekocht, dacht ik. Althans, zij zijn kwartier aan het maken om dat te gaan doen.

De **voorzitter**: Even, voor er een misverstand ontstaat. Als ik het goed begrijp dan zijn dit, oneerbiedig gezegd, die huis-tuin-en-keukendingen waar u het in het begin over had en zitten wij op het spoor van die heel ingewikkelde dingen, van de projecten. Laten we proberen om niet langs elkaar heen te praten.

De heer **Eilander**: Nee, dat onderscheid probeerde ik te maken.

De **voorzitter**: Oké.

De heer **Eilander**: Overigens helpt dat natuurlijk wel. Ook die generieke inkoop is een bron van aanlevering voor de meer specifieke projecten.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zei dat u dacht dat de inhuur van ICT-externen verloopt via het Ministerie van Economische Zaken. Als dat anders is, wilt u ons dat laten weten?

De heer **Eilander**: Jazeker. Ik weet dat overigens wel vrij zeker, maar ik zal het nagaan.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als een Minister «vrij zeker» zegt, beginnen wij altijd weer te twijfelen. Als u «vrij zeker» zegt, dan meent u dat het zeker is.

De heer **Eilander**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Oké.

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

De heer **Van Meenen** (D66): De heer Matthijssen heeft ons vanmorgen een voorbeeld gegeven. Hij zei dat er een financieel administratiesysteem moest zijn voor Landbouw en voor een ander ministerie. Bij Landbouw kostte dat 3 miljoen en bij dat andere ministerie ging hetzelfde systeem 125 miljoen kosten. Is zo'n situatie in de werkwijze waar u nu naartoe gaat, überhaupt nog denkbaar? Is het denkbaar dat dat gebeurt?

De heer **Eilander**: Ik acht dat bijna uitgesloten. Je weet natuurlijk nooit hoe de oude Adam nog opstaat en waar het bloed kruipt. Ik acht dat bijna uitgesloten. De situatie waarin bij begonnen, was: laat ons maar, wij zijn integraal verantwoordelijk, dit is mijn project en waar bemoei je je mee. Daar hebben we ook echt de kabinetten in mee gehad, met name de twee laatste kabinetten van de compacte rijksdienst. Zij zeiden: ho, we stoppen daarmee. Daarnaast is de financiële nood der tijden nog niet eerder zo hoog geweest. Men kan het zich dus ook bijna niet meer veroorloven om dat te doen. Als het eenmaal zo is – dat komt erbij – krijgen mensen er ook lol in. Het is toch ook veel leuker om te vertellen, zoals ik het nu kan vertellen, dat je het samen doet? Zeker op het gebied van die financiële systemen heeft men elkaar gevonden. Het zijn natuurlijk vooral de directeuren financieel-economische zaken die daaraan trekken, maar er zit ook een duidelijke beweging in om die naar elkaar toe te laten groeien.

De **voorzitter**: Mevrouw Fokke gaat u meenemen door het aanbestedingswoud.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U was net al enigszins begonnen over het aanbestedingsbeleid van de rijksoverheid. Wij hebben in vorige hoorzittingen ook al een en ander gehoord over het aanbestedingsbeleid. Dat was niet altijd even positief. Wij horen dat er toch wel veel misgaat, dat het heel erg beperkend is, dat het heel erg lang duurt en dat er weinig overleg is in het traject. Herkent u de beelden van de wijze waarop aanbestedingen bij de rijksoverheid verlopen?

De heer **Eilander**: Ik herken die beelden natuurlijk wel. Ik heb al geschetst dat ik niet echt een situatie aantrof waar ik helemaal blij van werd. Ik maak bij het inkopen graag een onderscheid in drie fasen. Dat is een vereenvoudigde weergave van de logistieke keten in de inkoop. Het begint met nadenken, dan ga je aanbesteden en dan ga je gebruiken. Zo simpel is het. Ik kijk natuurlijk vanuit die middenpositie naar het aanbesteden. Gebeurt het rechtmatig? Ik weet wel dat er links en rechts ook nog wat is. Als er niet goed is nagedacht, dan kun je een perfecte aanbesteding in de markt zetten maar krijg je geen goed resultaat. Rommel in, rommel uit. Zo simpel is het. Dat is voor u volgens mij ook de interessantste fase, want dat is de fase waarin nog heel veel echt bij te sturen is. Als je eenmaal met een aanbesteding op de markt bent, is de tandpasta uit de tube en kom je in het vervolg. Overigens vind ik ook die derde fase interessant. Dat is het gebruik, het contractmanagement. Ik heb al gezegd dat ik probeer om dat zo veel mogelijk naar het generieke domein te halen. Dan heb ik er kijk op: 20 inkoopcentra en 34 categorieën waarin we werken. Dat is voor mij een overzichtelijke wereld om in de gaten te houden. Er gebeurt natuurlijk heel veel specifiek, juist in de projecten waar u naar kijkt, wat zich echt buiten mijn gezichtsveld beweegt. Zo is die situatie.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar dan toch. U hebt het nu vooral over de voorfase, de fase voor de aanbesteding. U zegt dat als je daarin iets niet goed doet, je het hoe dan ook in de aanbesteding met terugwerkende kracht terugkrijgt. Op basis van wat ik heb gelezen en hier in de hoorzittingen heb gehoord, heb ik echter toch het gevoel dat met de aanbesteding an sich, met de wijze waarop het proces nu is ingekleed, ook van alles mis is. Herkent u dat beeld? Ik kan wel weer naar de voorfase gaan, maar ik wil het even sec op die aanbesteding houden. Ik houd er niet zo van om om de hete brij heen te draaien.

De heer **Eilander**: Nee, dat is goed.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoe zit het nu met het aanbesteden? We hebben ook een kans. Er ligt straks een Europese richtlijn. We kunnen met z'n allen iets veranderen als we dat willen, al is dat misschien zeer beperkt bij zo'n Europese richtlijn. Wat zou u ons dan adviseren, wat betreft het aanbestedingsrecht?

De heer **Eilander**: In de eerste plaats vind ik het aanbesteden op zichzelf echt een groot goed. Ik heb van de week iemand bij uw commissie horen vertellen dat hij al aan het aanbesteden was ver voordat ik ermee bezig was. Er werd toen veel meer op relaties of op de blauwe ogen gegund. Die objectivering en die geprotocolleerde manier van inkopen vind ik een groot goed. Er zijn elementen in dat aanbesteden die volgens mij versterking kunnen hebben, bijvoorbeeld die waar we het zonet over hadden. Het is eigenlijk niet goed te begrijpen dat als iemand ergens heeft geblunderd, je hem niet zomaar mag uitsluiten. Het is niet gezegd dat hij per se weer die aanbesteding wint, maar je mag hem niet uitsluiten. Dat zou dus iets zijn. De nieuwe richtlijn geeft volgens mij ook de mogelijkheid om wat meer te onderhandelen. Daar zit misschien een gevaarlijke kant aan, maar het is toch ook wel goed. We zitten wel in een heel rigide jasje. De nieuwe richtlijn geeft ook wat meer mogelijkheden om beleidsinitiatieven in de inkoop te verwerken. Dat laatste is ook niet iets wat iedereen omarmt. Mijn inkopers denken: weet je wat, de wereld zou heel erg simpel zijn als we alleen maar op de laagste prijs hoeven te letten. Dan krijgen we ook nog social return, duurzaamheid en sociale voorwaarden. Daarnaast moeten we nog aandacht besteden aan het mkb. Ze worden al moe bij de

gedachte, bij wijze van spreken. Daar ben ik het helemaal niet mee eens. Als wij als overheid willen dat het mkb een kans krijgt, moeten wij dat zeker ook met onze inkoopmacht doen. Als wij willen dat ons land verduurzaamd wordt, moeten wij ons inkoopvolume daar ook voor inzetten. Dat is wel iets wat het inkopen bij de overheid net een graadje interessanter maakt dan bij het bedrijfsleven. Dat zijn ook allemaal niet van die janjurken, hoor, die alleen maar op geld letten. Het feit dat het zo complex is en dat je mee mag helpen aan echte beleidsdoelen, vind ik heel interessant; het heeft ook erg geholpen om inkoop in de boardroom te krijgen bij de ministeries.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Je kunt in een aanbesteding zeggen dat je bepaalde voorwaarden heel erg belangrijk vindt, zoals social return en andere dingen. Je kunt ook zeggen – daar had u het zojuist ook even over – dat er meer overleg moet zijn tussen partijen. Er is ook de concurrentiegerichte dialoog. Wat vindt u daarvan? Waarom wordt die zo weinig toegepast?

De heer **Eilander**: De concurrentiegerichte dialoog is een van de aanbestedingsmethodieken die in de Europese richtlijnen en dus ook in de Nederlandse Aanbestedingswet staan. Die houdt in dat je eerst een aantal bedrijven op geschiktheid selecteert en dat je met die bedrijven – meestal een heel beperkt aantal, niet meer dan drie – een aantal dialoogronden ingaat. Je moet er wel voor zorgen dat die door Chinese muren zijn gescheiden. In die dialoogronden probeer je tot een goed product te komen. Je gaat in dialoog met de leveranciers. Eigenlijk zou het het mooist zijn als je aan het eind van die dialoog drie perfecte aanbestedingen hebt en je bij wijze van spreken met een dobbelsteen moet gooien om de winnaar eruit te halen. We passen die methodiek veel toe, maar – eerlijk is eerlijk – niet heel veel in de ICT. Wel in de weg- en waterbouw en – daar heb ik ook verantwoordelijkheid voor – in de kantoorbouw.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Bedoelt u dat de overheid die veel toepast?

De heer **Eilander**: Het Rijk. Wij als Rijk hebben voor de laatste vijf grote kantoren deze concurrentiegerichte dialoog toegepast. Overigens gebeurt het dan ook in het kader van nog iets anders – daar hebt u ook naar gevraagd – namelijk in vormen van publiek-private samenwerking (pps). Het zijn dan contracten die – ik ken alleen de Engelse term – DBFMO zijn: Design, Build, Finance, Maintain, Operate. Dat zijn gevallen waarin je een langjarig contract sluit met meestal een consortium dat de architect levert, dat het gebouw gaat bouwen en dat er gedurende 25 jaar catert, beveiligd, schoonmaakt en de installaties onderhoudt.

De **voorzitter**: U zei in een tussenzin – althans, zo interpreteerde ik het – dat als je alles opnieuw zou moeten inrichten, het toch wel handig zou zijn als je ook een beetje rekening zou kunnen houden met wat een leverancier in het verleden aan slechte prestaties heeft geleverd. Dat kan bij de huidige aanbestedingsregelgeving niet.

De heer **Eilander**: Dat zit in de nieuwe richtlijn.

De **voorzitter**: Is het een aanbeveling aan ons om aan de Kamer aan te bevelen om daar bij de implementatie van de richtlijn uit Europa, dus bij de nieuwe wet die er moet komen, rekening mee te houden?

De heer **Eilander**: Ik zou dat zeker doen.

De **voorzitter**: Dat wilde ik nog even precies van u horen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik heb nog een vraag over de rol van de inkopers. Die hoort bij het aanbesteden. U zegt: rommel in, rommel uit. Wat moet een inkoper nu doen als hij rommel in krijgt, als hij dus opdrachten krijgt waarvan hij denkt: dat kan niet, dat doen we niet? Hoe gaat het dan bij uw afdeling?

De heer **Eilander**: Ik sta voor de emancipatie van de inkoop. Dat klinkt misschien hoogdravend, maar zo beleef ik het echt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Is dat nog nodig, dan?

De heer **Eilander**: Ja, dat is nodig. Inkoop is van oudsher een onaanzienlijke functie. De man in de stofjas met het potlood achter het oor en het bonnenboekje in de aanslag. Dat is gechargeerd, hoor. Ik probeer – dat doe ik niet alleen overigens – een levende community te maken van die inkopers. We hebben ze nu in twintig inkooppunten bij elkaar gebracht en we weten waar ze zitten. We proberen ze op te voeden in het stellen van irritante vragen. Ik doel op vragen als: hadden we dit vorig jaar ook al niet ingekocht, is dit onderzoek niet al een keer gedaan of is het nu echt nodig? De goedkoopste inkoop is immers geen inkoop. De inkoper is echter nooit degene die beslist. Hij is een adviseur. Ik nodig ze uit om zo tergend mogelijk te zijn en zo ver mogelijk te gaan, maar uiteindelijk besluit een directeur, een directeur-generaal of een projectleider wat hij wil hebben.

De heer **Ulenbelt** (SP): Laten we het toespitsen op ICT. Wat zijn de irritante vragen die de inkoper moet stellen aan de opdrachtgever die ICT wil hebben?

De heer **Eilander**: Dat zijn gezondverstandvragen, zoals die Raines» Rules, waarover u het ook wel hebt gehad. Hadden we dit al niet eerder? Kunnen we niet hergebruiken wat er bij een ander ministerie al is gebouwd? Het is geen rocket science.

De heer **Ulenbelt** (SP): Gebeurt dat ook?

De heer **Eilander**: Meer en meer. Het klinkt misschien hoogdravend, maar het is toch een emancipatiebeweging. Ik vind het juist heel erg aardig. Ik moet zeggen dat ik het wel spannend vind om hier te zitten, maar ik vind het ook heel erg eervol en ook goed. Ik vind het echt prettig dat de Kamer zich interesseert voor mijn onderwerp, dat zij dat een belangrijk onderwerp vindt. Het is nu eenmaal zo dat het oog van de meester het paard vet maakt. Als u er aandacht aan besteedt, en hopelijk de komende jaren af en toe nog een keer vraagt hoe het nu met de inkoop gaat, is dat gewoon hartstikke goed voor ons.

De **voorzitter**: Zegt u dat we dat weleens wat eerder hadden mogen doen?

De heer **Eilander**: Dit is een vraag waarvan men mij heeft gezegd dat ik in antwoord erop altijd moet zeggen dat de Kamer haar eigen agenda bepaalt.

De **voorzitter**: Dat is het formele verhaal van de trainers voor dit soort gelegenheden, maar ik vraag u toch om hier gewoon antwoord op te geven.

De heer **Eilander**: Ik vind van wel, ja.

De **voorzitter**: De Kamer heeft dus onvoldoende aandacht gehad voor processen rond inkoop, aanbesteding en dat soort dingen en de ellende die daaruit voortkomt?

De heer **Eilander**: Ik denk dat het had geholpen als dat wat meer was geweest. Dat neemt niet weg dat we gewoon een eigen verantwoordelijkheid hebben om het goed te doen, hoor. Het is geen jij-bak of iets dergelijks of het wegschuiven van verantwoordelijkheid, want daar wil ik helemaal niet voor weglopen.

De **voorzitter**: Nee, dat zijn de adviezen van die trainers.

De heer **Eilander**: In dat spel bent u gewoon onze lastige vragensteller. Het zweet breekt ons natuurlijk uit als we die lastige vragen krijgen, maar we gaan er wel harder door lopen. Zo is het.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij zijn dus goede inkopers, omdat we lastige vragen stellen.

De **voorzitter**: Maar misschien wel te laat. De heer Van Meenen heeft nog een vraag.

De heer **Van Meenen** (D66): Op een of andere manier maakt u helemaal niet de indruk dat u heel erg zenuwachtig bent. U bent volgens mij heel erg open, waarvoor mijn waardering. Het een hoeft het ander overigens niet uit te sluiten. Ik wil nog even terugkomen op die lastige vragen. Een van de gedachten die hier aan tafel wordt geuit, is dat er soms wel wordt gekeken naar de inkoopprijs, de prijs waarvoor je een ICT-systeem kunt verwerven, maar dat er te weinig wordt gekeken naar wat dat aan onderhoudskosten en kosten op structurele basis gaat opleveren. Wordt er ook naar dat aspect gekeken bij de inkoop?

De heer **Eilander**: Ik vermoed te weinig. Je ziet in die lijst met projecten toch dat het zelden omlaag gaat in waarde en meestal toeneemt. Dat wisten we natuurlijk wel. We hebben dat soort dingen ook wel in het vizier. Wat mij hier ook wel weer erg duidelijk wordt, is dat je niet alleen maar moet kijken naar wat het nu kost. Er moet ook worden gekeken naar wat het kost in het beheer en wie er straks voor verantwoordelijk is. Dat zijn ook vragen die je in zo'n gateway kunt stellen, waar Pieter Frijs het over had. Ik vind ook dat de inkopers dat soort lastige vragen mogen stellen.

De heer **Van Meenen** (D66): Even voor de situatie nu. Ik neem aan dat in de 10 miljard waar u over gaat, die kosten niet zitten. Dat zijn echte verwervingskosten.

De heer **Eilander**: Nee, daar zitten ook de onderhoudskosten in. Het misverstand is dat ik over 10 miljard ga. Ik koop helemaal niets in. Het zijn de inkopers op de departementen die inkopen. Bij Defensie kopen ze Joint Strike Fighters in. Nou, daar bemoei ik me echt helemaal niet mee. Het blijft natuurlijk over veel geld gaan.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik zal het even iets preciezer zeggen, want ik formuleerde het inderdaad niet goed. U zegt dat de inkoop en de verantwoordelijkheid voor het onderhoud eigenlijk in één hand moeten

liggen. Je moet de pijn voelen van het besluit dat je genomen hebt. Is dat nu zo of niet? Als dat niet zo is, wat moeten we dan doen om het wel voor elkaar te krijgen?

De heer **Eilander**: Ik kan dat niet helemaal overzien, maar ik weet bijna zeker dat dat niet altijd zo is. Het is echt een aanbeveling waard om dat wel zo te laten zijn.

De **voorzitter**: Dat is glashelder. Ik geef het woord weer aan de heer Ulenbelt. Wij hebben het over best value procurement, wat wij «prestatie-inkoop» noemen, als u het goedvindt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik had dat wat anders willen inleiden, om bij het Engels weg te blijven. Er zijn allerlei aanbestedingstechnieken. Waar wij de laatste tijd erg veel over horen, is de prestatie-inkoop. Daarbij kijk je niet alleen naar de laagste prijs, maar ook naar de prestatie die de leverancier in het verleden heeft geleverd. Daar hebt u ervaring mee. Kunt u ons daar iets over vertellen? Is dat wat of is het niets? Ertussenin, zal het antwoord wel weer zijn. Dan ben ik benieuwd naar de details.

De heer **Eilander**: We hebben een redelijk beperkt repertoire van aanbestedingsmethodieken. Als je steeds hetzelfde doet, krijg je ook hetzelfde. Alles wat helpt om ons aanbestedingsrepertoire te vernieuwen, houdt ons scherp en de leveranciers ook. Zo kijk ik ook naar prestatie-inkoop. We hebben een Commissie Bedrijfsjuridisch Advies. Daar hebben we onze beste aanbestedingsjuristen in samengebracht, de fine fleur van onze aanbestedingsjuristen, en die geven ons adviezen over dat soort dingen. Zij hebben ook naar prestatie-inkoop gekeken. Zij hebben gezegd: kijk uit ...

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik ben niet geïnteresseerd in wat de juristen ervan vinden, maar in wat uw ervaringen ermee zijn.

De heer **Eilander**: Dan zal ik die vraag heel concreet beantwoorden. Ik weet van de ervaringen bij Rijkswaterstaat, ik meen bij het aanleggen van de A73. Die waren heel positief. Daar heeft men ook een prijs voor gekregen in Nederland. In mijn bereik zijn drie projecten op die manier gedaan. Dat zijn een ICT-project bij de Belastingdienst, een project met kantoorartikelen en een project met vakliteratuur en abonnementen. Dan zie je ook waar zo'n instrument wel goed en minder goed werkt. Bij kantoorartikelen of kantoorinrichting is die expertrol nauwelijks aan de orde, want een balpen is een balpen. Bij dat ICT-project van de Belastingdienst was men daar wat enthousiaster over.

Ik vind de vernieuwing van het aanbestedingsrepertoire goed. Ook al doe je het niet in zijn geheel, dan nog kun je er elementen uit halen die werken. Ik zal een voorbeeld noemen. We zijn nu bezig met het aanbesteden van nieuwe schoonmaakcontracten. Daar hebben we het element «interview» uit de praktijk van prestatie-inkoop gehaald en daar een behoorlijke waarde aan gegeven. Dat is dan ineens iets nieuws, waardoor ook de gestaalde kaders van de aanbiedende bedrijven worden verrast. Dat werkt dan.

De heer **Ulenbelt** (SP): Weet u – dat is mijn laatste vraag over dit onderwerp – hoe bij project bij de Belastingdienst de prestaties van leveranciers in het verleden zijn meegenomen? Dat is toch een van de kernpunten, het beoordelen van de prestaties in het verleden. Hoe heeft men dat bij de Belastingdienst gedaan?



De heer **Eilander**: Ik weet dat niet precies. Ik kan het voor u nagaan.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zou u ons dat willen laten weten?

De heer **Eilander**: Ja.

De **voorzitter**: Ik geef het woord weer aan mevrouw Fokke.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We kunnen nog heel veel onderwerpen met u bespreken. Ik vrees dat we nog heel lang met u kunnen doorpraten. Ik zou er nog één belangrijk onderwerp uit willen halen, namelijk het contractmanagement door de overheid. Hoe beoordeelt u de manier waarop de rijksoverheid zorgt voor de naleving van contracten door de ICT-leveranciers?

De heer **Eilander**: Ik heb net al gezegd dat mijn idee is om zo veel mogelijk naar het generieke domein te halen. Niet om het allemaal zelf te doen, maar om het uit die hele chaotische wereld terug te halen. Dat lukt het best met generieke producten. We hebben 34 categorieën en die zijn over het algemeen goed omschreven. Waar u echter op zit door te boren, zijn de specifieke projecten waarin ergens op een departement een projectleider moet beoordelen wat een leverancier doet. Ik denk dat we op dat punt echt kunnen verbeteren.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Nee, niet zo specifiek. Wat ik bedoel, is dat je een contract aangaat met een partij. Daarbij spreek je bepaalde dingen af, bijvoorbeeld over meerwerk. Ik wil gewoon graag weten of de contracten die de overheid sluit in die zin goed op orde zijn.

De heer **Eilander**: De contracten zelf? De contracten zijn gemaakt door de heer Leether, die u ook hebt gesproken. We hebben verschillende sets contracten. We hebben algemene contracten voor het leveren van diensten en producten, maar ook voor het leveren van ICT-producten. Die hebben we laten evalueren door een hoogleraar, van wie de naam me even ontschoten is. Hij heeft gezegd dat het regelstelsel op zich goed is en dat de contracten deugen. Die contracten op zichzelf zijn volgens mij op orde.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik hoor ook dat als de overheid voor meerwerk gaat, het vaak schrikbarend duur wordt. Herkent u dat beeld?

De heer **Eilander**: Of het schrikbarend duur wordt? U noemde zonet een voorbeeld van een systeem dat 3 miljoen kostte en een ander systeem dat 104 miljoen kostte, of 30 keer zo veel. Dat vind ik schrikbarend, maar dat heeft met contracten of met aanbesteding volgens mij helemaal niets te maken.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Het heeft er natuurlijk wel mee te maken. In een contract spreek je allerlei dingen met elkaar af. Je kunt ook afspreken hoe wordt omgegaan met meerwerk. U haalde net zelf al de heer Leether aan. Ik hoorde hem zeggen – dat is even de andere kant van de medaille – dat als een leverancier in gebreke bleef, hij weleens adviezen gaf. Waar die helemaal zijn beland, zullen we nooit weten. De gang naar de rechter werd echter heel vaak niet gemaakt, terwijl het ook weleens om zaken ging waarin gewoon duidelijk was dat de leverancier in gebreke bleef en de overheid, even kort gezegd, niets deed en aanvaardde dat zij iets kon gaan betalen wat zij misschien helemaal niet had hoeven betalen.

De heer **Eilander**: Ik begrijp precies wat u bedoelt. In uw betoog zegt u echter wel drie keer «als» achter elkaar. We zijn echt niet kinderachtig in de behandeling van de leveranciers. De inkopers zijn niet het naïefste deel van de Nederlandse bevolking, zo mag u echt van mij aannemen. Ik geloof er overigens wel in dat leveranciers ook een morele plicht hebben om niet alleen maar geld te verdienen bij ons, maar om ons ook te helpen. Maar dit terzijde. Uiteindelijk gaat het natuurlijk om een zakelijke relatie. Je bent een contract aangegaan: dit zal geleverd worden en als er niet geleverd wordt dan wordt er niet betaald, wordt er een boete geheven of wordt het contract ontbonden.

Dan kom ik op het punt dat dit natuurlijk het eenvoudigst is als het over tafels en stoelen gaat. Als ik 100 stoelen bestel en ik er maar 90 geleverd krijg, zeg ik: die 10 betaal ik niet. In de gevallen waarvan ik denk dat ze hier over tafel zijn gegaan, is echt echter vaak niet zo zwart-wit. Natuurlijk kan er iets zijn wat een leverancier te verwijten is, maar het kan in hetzelfde geval ook zo zijn dat de overheid niet helemaal feilloos is geweest. Is dan de gang naar de rechter het meest voor de hand liggend? Ik zou dan zeggen: haal er een arbitragecommissie bij of wat dan ook. Dat hoeft niet hetzelfde te zijn.

Ik geef ook weleens adviezen waar helemaal niets mee wordt gedaan. Dat vind ik ook jammer. Ik bedenk dan altijd maar dat degene die moet beslissen advies krijgt over de inkoop, over de juridische kant, over de financiële kant en over de politiek-bestuurlijke kant. Die weegt ze allemaal af. Als hij of zij mij dat kan uitleggen en zegt «beste Siep, dank voor je advies maar wij doen het zo», vind ik dat ik mijn werk heb gedaan. Dan heb ik het op de goede plek neergelegd.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We kunnen het ook hebben over adviezen wel of niet opvolgen. Afgelopen maandag bleef bij mij toch wel het beeld over dat als een overheid moet kiezen tussen schikken of naar de rechter gaan, ze er vooral voor kiest om het minnelijk op te lossen en niet naar de rechter te gaan. Daar kunnen verschillende redenen voor zijn, maar mijn vraag is of u dat beeld herkent.

De heer **Eilander**: Nou, dat herken ik zo niet. Het gaat ook niet over schikken of naar de rechter gaan. Dat is eigenlijk de keuze niet. De keuze is het contract laten naleven of niet. Voordat je bij de rechter bent, moet je al met een leverancier in een conflict liggen. Dan heb je tegen hem gezegd: beste jongen, je hebt niet geleverd dus ik betaal niet.

De **voorzitter**: Dat is nu juist waar het vaak over gaat. U zei net toch niet voor niets dat er op dat punt – u zei het heel voorzichtig – nog ruimte voor verbetering is.

De heer **Eilander**: Ja, dat vind ik ook echt, hoor.

De **voorzitter**: Dat betekent dus dat dé overheid, verschillende departementen, niet snel genoeg handelt. Dan zit zij, al zit dat contract wel goed in elkaar, als het niet goed gaat die leverancier te weinig achter de broek. Is dat wat u bedoelde?

De heer **Eilander**: Dat zou er best bij kunnen zitten, maar het is geen algemene tendens bij ons. De tendens is: wij zijn ambtenaren, wij weten echt wel dat wij met belastinggeld omgaan en dat wij daar heel voorzichtig mee moeten omgaan. Dat contractmanagement is ook een

vak. Je moet je daar ook gesterkt in voelen en je moet je daar goed in voelen. Ik denk dat we op dat punt echt nog wel een programma kunnen maken.

De **voorzitter**: Wat bedoelt u daar precies mee? Wat voor programma moet dat dan zijn? Wat voor verbeterpunt moet dat dan zijn?

De heer **Eilander**: We doen extreem veel in de professionalisering van de inkopers. Zo zouden we denk ik ook in de professionalisering van de contractmanagers nog het nodige kunnen doen. Dat doen we overigens ook wel. Ik denk echter dat daar ruimte voor verbetering is, laat ik het zo maar zeggen.

De **voorzitter**: En die verbetering bestaat er dan uit dat die contractmanagers er beter voor zorgen dat er geleverd wordt wat er geleverd zou worden?

De heer **Eilander**: Juist.

De **voorzitter**: Mevrouw Bruins Slot heeft nog een vraag.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei net dat u vindt dat de leveranciers een morele plicht hebben.

De heer **Eilander**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Nu was afgelopen maandag de heer Flippo hier. Hij is CIO in Amsterdam. Wij hebben hem ook de vraag gesteld of leveranciers een morele plicht hebben. In reactie daarop zij hij letterlijk: dat is ontzettend naïef om te denken. Wat vindt u van zijn uitspraak?

De heer **Eilander**: Dan heeft hij misschien toch een iets ander mensbeeld dan ik, maar dat is misschien een kwestie van appreciatie. Ik weet ook gerust wel hoe de wereld in elkaar zit. Bij bedrijven moet de schoorsteen roken, zo simpel is het. Ik kom uit een familie van kleine zelfstandigen en neemt u maar van mij aan: daar gaan we voor. Dat is ook redelijk. Het is echter niet zo dat we altijd de hoofdprijs hoeven te betalen. Dat hebben we vroeger echt wel veel gedaan. Die dalende tendens in ons inkoopvolume is mede te danken aan het feit dat we daar eventjes wat op zijn gaan letten.

De **voorzitter**: Tot wanneer liep vroeger ongeveer?

De heer **Eilander**: Ik denk tot 2007, 2008, 2009.

De **voorzitter**: Het begin van de crisis?

De heer **Eilander**: Ja.

De **voorzitter**: Gaat u verder.

De heer **Eilander**: Ik spreek in elk geval leveranciers er wel altijd op aan. Dan zeg ik: als jij ziet dat het fout gaat, zeg het dan alsjeblieft, want ik heb er niets aan dat je maar mooi weer zit te spelen. Het is ook niet alleen maar moreel natuurlijk. Die mensen willen over tien jaar – dan is die past performance ineens in de Aanbestedingswet opgenomen – ook nog zaken doen met ons. Zij hebben er dus ook belang bij dat zij als een

betrouwbare partner worden beschouwd. Ik weet ook wel dat het uiteindelijk gaat om geld verdienen. Daar moet je dus strak en zakelijk in zitten, met een ondertoon van of je van bedrijven mag vragen dat ze je waarschuwen en helpen en dat ze net iets meer bieden dan wat precies contractueel is afgesproken. Dat vind ik altijd de meest waardevolle bedrijven.

De **voorzitter**: U bent dus niet zo tevreden met de geluiden die wij ook horen dat er prachtige dingen worden toegezegd, zoals geweldig gekwalificeerd personeel, en dat uiteindelijk als het project moet worden gedraaid allerlei halfwasjes en kneusjes worden binnengereden?

De heer **Eilander**: Dat is natuurlijk waardeloos.

De **voorzitter**: Het gebeurt?

De heer **Eilander**: Ja, maar het is waardeloos.

De **voorzitter**: Daar zou dus ook het contractmanagement beter op moeten letten, dat we wel krijgen wat ons beloofd is?

De heer **Eilander**: Ja.

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

De heer **Van Meenen** (D66): U bent bezig met greep krijgen op allerlei processen bij de overheid: contractmanagement, aanbestedingsprocedures en noem het allemaal maar op. Allerlei specialisaties. Hoever strekt uw invloed zich uit? Ik bedoel met name wat hier weleens de «suikeroomconstructies» genoemd zijn. Dan hebben we het bijvoorbeeld over de zelfstandige bestuursorganen, noem een UWV. Strekt uw invloed zich daar ook toe uit of helemaal niet?

De heer **Eilander**: Helemaal niet. Mijn invloed is beperkt tot het Rijk en de agentschappen van het Rijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat vindt u daarvan?

De heer **Eilander**: Volgens mij staat in het regeerakkoord dat de zbo's weer in de infrastructuur terug moeten. Dat moet u dus echt aan de Minister vragen.

De **voorzitter**: Maar hij vroeg het aan u. Wat vindt u daarvan?

De heer **Van Meenen** (D66): We zitten hier nu toch gezellig te praten. We proberen het zo goed mogelijk te doen. Laat ik zeggen – u hoeft alleen maar met uw ogen te knippen – dat ik mij niet aan de indruk kan onttrekken dat u vindt dat overal waar overheidsgeld wordt besteed in de sfeer van inkoop, aanbesteding en contractvorming vergelijkbare ...

De heer **Eilander**: Ja, die drive heb ik zeker. Als u het zo formuleert, ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Dan kan ik mij niet voorstellen dat u zegt: of dat nu wel of niet over de zbo's gaat, maakt mij verder niet uit. Dat wil er bij mij moeilijk in.

De heer **Eilander**: Ik kan uw voorstellingsvermogen heel goed volgen.

De **voorzitter**: Wat zijn we vergeten? Wat wilt u ons absoluut nog meegeven? Zijn er dingen nog niet aan de orde gekomen waarvan u zegt: als je daar niet aan denkt, had je net zo goed niet met dat hele onderzoek kunnen beginnen?

De heer **Eilander**: Ik heb zonet al gezegd dat ik het eervol vind dat ik voor u mag verschijnen. Ik zag er eerlijk gezegd tegenop, maar ik heb er ook van genoten. Ik hoop dat ik u geïnteresseerd heb gemaakt in wat we met de inkoop aan het doen zijn en ik hoop dat u als Kamer dat ook een beetje wilt blijven volgen, want dat helpt ons ontzettend.

De **voorzitter**: En dat mag zo kritisch als het maar zijn kan.

De heer **Eilander**: Zo is het.

De **voorzitter**: Mogen wij u dan omgekeerd – als wij toch allemaal complimenten aan het uitdelen zijn – van harte succes wensen met uw nieuwe baan als kwartiermaker van het nieuwe Bureau Management Rijk per 1 juni. Dat gaan wij ook volgen. Dank u zeer.

Schorsing van 16.17 uur tot 17.00 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer De Bruijn op 16 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Dirk-Jan de Bruijn (programmamanager digitalisering Rijk).

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 heet u van harte welkom, mijnheer De Bruijn. Fijn dat u ons op deze, naar ik heb begrepen, zonnige vrijdagmiddag te woord wilt staan. Wij hoorden net dat het zonnig is buiten. U zult voornamelijk worden ondervraagd door mevrouw Bruins Slot en de heer Van Meenen. We hebben het een beetje verdeeld. De rest van de commissie – dat zijn de heer Ulenbelt, mevrouw Fokke en ikzelf – let echter ook op en vraagt ook af en toe dingen. Even ter introductie. We hebben van alles bij elkaar gesprokkeld en zitten lezen. U bent op dit moment actief als kwartiermaker binnen de rijksdienst. Kunt u heel kort zeggen wat dat kwartier maken voorstelt?

De heer **De Bruijn**: Ik heb een lang verleden bij Deloitte en rechtsvoorgangers. Ik heb een jaar of twintig in de consultancy gezeten en ik heb tien jaar geleden de overstap gemaakt naar Rijkswaterstaat. Daar ben ik directeur Bedrijfsvoering geweest gedurende een jaar of vijf. Sindsdien zit ik in ambtelijke dienst in kwartiermakersrollen en mag ik nieuwe dienstverleningsconcepten operationaliseren binnen het concern Rijk, nu de rijksdienst. Daarbij moet u bijvoorbeeld denken aan een shared service organisatie voor archief of een pool voor ICT.

De **voorzitter**: Wat is dat, een shared service organisatie?

De heer **De Bruijn**: Een shared service is een dienst die wordt opgezet. Ik heb bijvoorbeeld I-Interim Rijk opgezet, een pool van 120 ICT'ers. Dat soort rollen vervul ik gedurende een jaar of anderhalf jaar. Als het project de beheerfase ingaat, gaat het over naar een operationele directeur.

De **voorzitter**: Ik citeer van uw LinkedIn-pagina: «Rode draad door mijn carrière is mijn fascinatie voor verandermanagement: het is mijn passie om van een bord spaghetti een bord asperges te maken.» Dan moet ik denken aan een informateur die hier heel lang geleden rondliep – in 1981 was dat – namelijk Sjeng Kremers. Hij zei: van dat bord spaghetti dat die politiek hier maakt, kan ik geen chocola bakken. Hij is met zijn staart tussen de benen terug naar Limburg afgedropen. Is het misschien een wat hoge ambitie, dat uit elkaar trekken van al die spaghetti?

De heer **De Bruijn**: Nou ja, ik weet het niet. Ik zit met veel plezier in verandertrajecten. Op zich maakt mij eigenlijk de materie binnen de rijksdienst niet heel veel uit. Ik ben niet naar Rijkswaterstaat gegaan

omdat ik zo hield van asfalt. Ik hield er wel heel veel van om de publieke zaak te dienen en om daarmee de burger en de ondernemer beter te kunnen bedienen. Ik loop al zo'n 30 jaar rond in het publieke domein en ik heb daar een passie voor.

De **voorzitter**: Dat is zeer lovenswaardig. Desalniettemin is het bij de overheid vaak georganiseerd als een bord spaghetti. Hoe krijg je daar dan asperges van? Hoe krijg je die zo keurig recht naast elkaar?

De heer **De Bruijn**: Je kunt ook kiezen voor een bord lasagne. Ik denk dat – dat weet u net zo goed als ik – grotere veranderingen plaatsvinden door veranderingen in houding en gedrag en niet door veranderingen in structuren. Kijk naar wat wij de afgelopen vijf of zes jaar, in de tijd dat ik meer in het Haagse zit, hebben bereikt op dat vlak. Ik vind dat wij daar heel veel mooie dingen aan het doen zijn.

De **voorzitter**: Het rechte trekken van die spaghetti is dus veel meer een kwestie van mentaliteit en mensen motiveren dan van structuren en de zweep erover?

De heer **De Bruijn**: Absoluut. Bij Rijkswaterstaat zijn we bijvoorbeeld gaan denken vanuit wenkende perspectieven, vanuit inspiratie: veel meer uitwerken waar je heen gaat en ervoor zorgen dat je elkaar faciliteert om de juiste dingen te doen. Natuurlijk helpen structuren daarbij, maar die vormen vaak een sluitpost in een verandering in plaats van een start.

De **voorzitter**: Ik ben benieuwd. Ik geef het woord aan mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als u vanuit dat uitgangspunt doorredeneert en het nog wat concreter maakt, wat wilt u dan graag veranderen bij de overheid?

De heer **De Bruijn**: Vanuit het perspectief waarin ik in de afgelopen periode heb gezeten, vanuit ICT-projecten en ook vanuit de opdracht die u hebt gekregen, is eigenlijk mijn passie of mijn geloof dat je bij het begin moet beginnen. We positioneren dit soort projecten heel vaak als ICT-projecten. Het zijn echter geen ICT-projecten, maar heel ingewikkelde verandertrajecten met een technische component en daarmee zijn ze nog ingewikkelder. Succesvolle ICT-projecten beginnen eigenlijk bij de bron. Dat betekent dat je eigenlijk hoofdprocessen, bedrijfsprocessen, opnieuw moet gaan inrichten. Er zijn, vind ik, heel aardige voorbeelden van manieren waarop we dat hebben gedaan. Dat is, zeker in het begin, heel taai, omdat je allerlei verschillende disciplines bij elkaar moet brengen terwijl daarin vaak niet dezelfde taal wordt gesproken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dat er een paar heel aardige voorbeelden van zijn. Kunt u concrete voorbeelden noemen?

De heer **De Bruijn**: In de tijd dat ik bij ICTU, de ICT Uitvoeringsorganisatie, zat, heb ik een bijdrage mogen leveren aan het Landelijk Register Kinderopvang en Peuterspeelzalen. U moet zich voorstellen dat de uitgaven aan kinderopvang in de periode 2005–2009 explodeerden van 1 miljard naar 3 miljard. Er was nadrukkelijk behoefte om grip te krijgen op de uitgaven voor de kinderopvang op een rechtmatige manier. Dat ging via de toeslagen van de Belastingdienst. Het idee was om een basisregis-



tratie voor kinderopvang te maken, wat vroeger bij iedere gemeente afzonderlijk gebeurde.

De start van het traject is geweest dat wij met alle verschillende disciplines bij elkaar zijn gaan zitten, te beginnen bij beleid en wetgeving. Op dat moment waren ook de uitvoering en de ICT-makers erbij betrokken. ICTU was opdrachtnemer. Ook de beheerpartij, degene die uiteindelijk het systeem dat werd gebouwd moest gaan beheren, was erbij betrokken. Daarnaast vormden de gebruikers een groot deel van de betrokkenen. In dit geval zaten de Belastingdienst/Toeslagen, de VNG, de ggd's erbij. Met al die partijen samen hebben wij dat traject gedaan. Dat is volgens mij een heel belangrijke bron voor succes geweest. Wij hebben niet gezegd: wij gaan eerst beleid maken, dat geven we aan wetgevers, dan gooien we het steeds over de heg en uiteindelijk komt het bij ICTU, die er dan iets moois van moet maken. Het is veel meer integraal bekeken. Daarmee heb je weliswaar aan de voorkant een nadrukkelijke extra investering in tijd, maar levert het aan de achterkant datgene op waar het uiteindelijk voor bedoeld was.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus meer gemeenschappelijk optrekken en ook meer tijd voor de voorbereiding uittrekken. U hebt het al gehad over uw betrokkenheid bij ICT-projecten als kwartiermaker bij het concern Rijk. Kunt u nog iets meer toelichten over hoe breed die betrokkenheid nu precies is? Houdt u zich bezig met alle aspecten? Met welke aspecten houdt u zich in het bijzonder bezig?

De heer **De Bruijn**: Als ik projectleider word van een project, bemoei ik me in de regel daarmee. Daar ben ik immers voor ingehuurd. Ik mocht vanuit de CIO Rijk I-Interim Rijk opzetten. Dat is misschien een aardig voorbeeld. Een jaar of vier geleden werd drie kwart van de ICT-trajecten gerund door externen. Ik ben zelf ook externe geweest. Daar weten wij van dat die soms een andere agenda hebben.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt het over een andere agenda. Wat voor soort andere agenda is dat dan?

De heer **De Bruijn**: Het is de vraag of het verstandig is om de regie van een ICT-project te beleggen bij een externe, gelet op de kerntaken die je als overheid hebt. Een externe heeft immers vaak – daar vind ik overigens niets mis mee – de bedoeling om die projecten wat groter te maken om wat meer collega's naar binnen te schuiven. Als je dat mechanisme kent, moet je er volgens mij geen perverse prikkels inbouwen. De vraag was eigenlijk: kunnen wij de ICT-projecten die wij runnen ook laten regisseren door eigen mensen die daarmee gelijkwaardig zijn. Het is immers gewoon een kerntaak van de overheid. Bij het opzetten van dat soort trajecten werk ik heel vraaggestuurd. Ik ben een rondje gaan maken langs de grote uitvoeringsorganisaties, waar het eigenlijk gebeurt, om te vragen waar zij behoefte aan hadden om vervolgens samen met die uitvoeringsorganisaties te komen tot een gemeenschappelijk model, een soort coöperatie-model, om ervoor te zorgen dat je de schaal die je als concern hebt veel beter kunt benutten. Je moet die mensen daar dan ook heel nadrukkelijk een verantwoordelijkheid in geven, omdat het daarmee een soort pool is voor en door.

De **voorzitter**: Het woord is aan de heer Van Meenen.

De heer **Van Meenen** (D66): U was directielid bij de ICT Uitvoeringsorganisatie, want dat is wat de afkorting ICTU betekent. Het is een overheidsstichting van het Ministerie van BZK.

De heer **De Bruijn**: Het is niet van BZK. Het is een zelfstandig orgaan. De mensen werken conform de cao Rijk, maar het is een zelfstandige stichting waarvoor Economische Zaken en BZK in 2001 belangrijke initiatiefnemers zijn geweest. Dat klopt.

De heer **Van Meenen** (D66): Mijn excuses voor de iets te korte samenvatting. ICTU voert ICT-projecten voor overheidsdiensten uit. Mijn vraag is wat nu de meerwaarde is van ICTU.

De heer **De Bruijn**: Die is heel erg groot en die kan nog groter zijn. U moet zich voorstellen dat als je dit soort projecten doet en die als het ware vanuit één loket bedient, je ook heel veel knowhow kunt opbouwen. ICTU heeft in de afgelopen 12 of 13 jaar geloof ik een kleine 100 programma's gedaan. Daar zit dus heel veel knowhow over hoe je dit soort dingen moet doen. Er zit een staf van zo'n 200 man, waar een schil omheen zit van externen zodat je in en uit kunt ademen en ook de expertise van de markt kunt gebruiken op het moment dat je die nodig hebt. Gelet op de agenda die wij op ICT-gebied hebben de komende jaren, denk ik dat dat meer dan toekomstvast is.

De heer **Van Meenen** (D66): Zitten daar ook grote projecten bij, bijvoorbeeld projecten die wij als commissie in beeld hebben gehad? Bent u daar ook bij betrokken geweest?

De heer **De Bruijn**: Nee, daar ben ik niet bij betrokken geweest.

De heer **Van Meenen** (D66): ICTU wel?

De heer **De Bruijn**: Dat dacht ik wel. Ik dacht dat het ICTU ook mensen leverde aan het mGBA-project (modernisering Gemeentelijke Basisadministratie), maar daar ben ik als zodanig niet bij betrokken geweest.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is vooralsnog in onze beeldvorming nog geen – misschien als wij klaar zijn wel – voorbeeld van een project dat tot nu toe erg geslaagd is. Hoe verhoudt zich dat nu tot de inzet van ICTU, denkt u?

De heer **De Bruijn**: Ik kan daar niet over oordelen. Ik weet het niet. Over dat mGBA heb ik alleen maar hearsay. Ik voel me niet comfortabel om hierop te antwoorden.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u zich dat destijds ook niet afgevraagd? U bent positief over de inzet van ICTU. U zegt: wij helpen. Dan gaat het toch ook nog weleens mis, blijktbaar. Ondanks uw inzet.

De heer **De Bruijn**: ICTU deed op dat moment zes of zeven verschillende trajecten op het gebied van basisregistraties. We zijn er toen wel mee bezig geweest – dat is natuurlijk een terecht punt – om die veel meer te bundelen en om ervoor te zorgen dat we niet een detachingsloket zijn dat warm vlees levert, in de vorm van mensen, en we daadwerkelijk heel nadrukkelijk een rol hebben als opdrachtnemer. Daar ben ik wel mee bezig geweest, maar ik heb me dus niet verdiept in die afzonderlijke projecten

anders dan dat ik een bijdrage heb geleverd aan de transitie waar ICTU toen mee bezig was.

De heer **Van Meenen** (D66): U vindt waarschijnlijk ook dat in de toekomst, in welke constellatie dan ook, iets als ICTU een rol heeft bij de overheid?

De heer **De Bruijn**: Ik denk dat het buitengewoon belangrijk is om daar in elk geval een organisatie in deze sfeer neer te zetten die ook een belangrijk intermediair kan zijn tussen de vragenstellende overheid en de marktpartijen, als je daar de knowhow hebt om de regie te kunnen doen. Dat is nu op een aantal fronten nog wat versnipperd. In mijn beleving zou je dat wat verder moeten kunnen bundelen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt het over de belangrijke spelers, namelijk de overheid en de ICT-leveranciers. Het veld is natuurlijk complex. Wat zijn volgens u de belangrijkste oorzaken van het feit dat ICT-projecten vaak zo complex zijn?

De heer **De Bruijn**: Ik beschreef net al op microniveau dat je eigenlijk naar de voorkant moet gaan en dat je dus heel erg moet investeren om werkprocessen op een andere manier in te richten. Datzelfde zie je natuurlijk op macroniveau bij de overheid ook. Ik doel eigenlijk ook een beetje op de samenhang tussen politiek, beleid en uitvoering. Ik zie eigenlijk drie spanningen in dat systeem, die wat mij betreft niet voldoende geagendeerd zijn. Daar zou de commissie een heel belangrijke rol in kunnen spelen.

Ik heb het dan ten eerste over de tijdsfactor. De politiek is kortcyclisch. De afgelopen tien jaar hebben we vele kabinetten zien komen en gaan. Daartussen waren er ook weer nieuwe begrotingsakkoorden met allerlei wensen en eisen. Dat moet vervolgens in de uitvoering georganiseerd worden. Uitvoering is in hoge mate een ICT-fabriek. U moet zich voorstellen dat een ICT-fabriek zich kenmerkt door rust, regelmaat en reinheid. Ik hoef u niet te vertellen dat als je in een autofabriek een lopende band drie keer in week moet veranderen, dit de productie niet heel erg ten goede komt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u een concreet voorbeeld geven? We hebben inderdaad in tien jaar tijd veel kabinetten gehad. Kunt u een voorbeeld geven van een ICT-project dat minder goed is verlopen doordat er kortcyclisch kabinetten achterelkaar kwamen?

De heer **De Bruijn**: In die zin heb ik daar geen voorbeelden van. Komende maandag spreekt u mevrouw Lazeroms van UWV. U moet haar maar eens vragen hoeveel veranderingen er in de afgelopen tien jaar bij UWV zijn gerealiseerd of in elk geval aan UWV zijn opgedragen en wat dat voor gevolgen had voor de ICT-fabriek van UWV.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt veel zicht op wat er in de organisatie gebeurt. U bent verandermanager en komt overal over de vloer. U zegt nu dat mevrouw Lazeroms meer weet, maar u kijkt rond en u signaleert. U hebt vast en zeker afgelopen jaren bij de overheid processen gezien waarvan u precies dat spanningsveld zag terugkomen.

De heer **De Bruijn**: Ik zal een voorbeeld geven. In het hele inkomensdomein, dus UWV, Belastingdienst, DUO en SVB, zie je dat in de afgelopen periode onder het Uitvoeringsprogramma Compacte Rijks-

dienst door die vier partijen heel erg goed is samengewerkt. Er zijn prachtige initiatieven ontstaan, zoals verschillende expertisecentra, één bankrekeningnummer en standaardiseren en uniformeren. Dat zijn prachtige dingen die gewoon door moeten gaan. De grootste winst zit natuurlijk in het bekijken van het systeem als zodanig, om te bezien in hoeverre we echt kunnen snoeien in wet- en regelgeving en in verschillende andere dingen. Ik zie dat op dat front aan de uitvoeringskant goede zaken worden gedaan. Het echt downgraden van de wet- en regelgeving zodat die uitvoeringsfabrieken ook meer rust en regelmaat hebben, vind ik een punt waar de komende jaren veel harder aan getrokken zou kunnen worden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U had het nog over twee andere spanningsvelden.

De heer **De Bruijn**: Ja, dat klopt. Een tweede spanningsveld dat ik zie, is dat met name in de uitvoering sprake is van een drietal opdrachten dat tegelijkertijd wordt gegeven. De eerste is doelmatigheid. We moeten, op zich natuurlijk volkomen terecht, goed met onze belastingmiddelen omgaan. De tweede is servicegerichtheid. Een feit is dat er een spanning bestaat tussen enerzijds operational excellence en anderzijds customer intimacy.

De **voorzitter**: Ho!

De heer **De Bruijn**: Sorry. Met operational excellence bedoel ik dat je het bedrijf heel lean-and-mean en standaard gaat inrichten zodat je tegen zo min mogelijk kosten de maximale service kan geven. Met customer intimacy bedoel ik dat je maximale service verleent aan burger en ondernemer. Dat is een spanning. Binnen het digitaliseringstraject kun je heel veel winst maken als je het papieren loket gewoon dichtschroeit, als je zegt dat er alleen nog maar elektronisch aangeleverd kan worden. Dat is natuurlijk een politieke keuze. Ik zie dat we daar eigenlijk in de uitvoering te dubbel in zijn. De derde die erbij komt is de rechtmatigheid. Je ziet dat in al uw verhoren, ook dat van Ruud Leether dat u deze week hebt gehad. Dat is ook een belangrijk punt. Het agenderen van die spanning zie ik onvoldoende.

Het derde spanningspunt – het eerste is de tijdsfactor en het tweede onvoldoende focus in de opdracht – is de sturing. U weet beter dan ik dat we bezig zijn met een transformatie naar een participatiemaatschappij. Dat betekent dat we veel meer vanuit netwerken gaan werken, dus veel meer horizontaal gestuurd. Op dit moment is ons hele politieke bestel echter nog ingericht met vakministeries. Je ziet dat dit afzonderlijke pijlers zijn, terwijl we steeds meer in domeinen gaan werken. De afstemming daartussen geeft spanning. Dat is een ingewikkeld vraagstuk. Waar het mij vooral om gaat, is dat ik merk dat we daar onvoldoende het debat over voeren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat betreft die sturing, zegt u eigenlijk dat er een aantal grote decentralisaties is op dit moment – die gaan over jeugdzorg en een aantal andere onderwerpen – en dat daar eigenlijk een heel grote ICT-component bij hoort?

De heer **De Bruijn**: U weet ook dat de discussie over de generieke digitale infrastructuur die op dit moment wordt gevoerd daar een uitvloeisel van is. We hebben dat nog heel erg georganiseerd in instituties en we kijken te weinig naar het vraagstuk zelf. Het gaat niet meer over het Rijk. Het gaat

over de overheid en misschien wel over de hele maatschappij. DigiD is daar een prachtig voorbeeld van. Dat wordt ook door pensioenfondsen en banken gebruikt. Dat is prachtig. Daar was de overheid toch voor, om die infrastructuur te leveren? Dat is hetzelfde als dat er bij mij in de straat de riolering en de straatlantaarns zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kan ik het tweede spanningsveld samenvatten als dat er een spanning zit tussen het slim en slank organiseren van de overheid en het leveren van klantvriendelijkheid aan de burger?

De heer **De Bruijn**: Als je – dat is misschien waar u net op doelde – heel veel uitzonderingen wilt hebben omdat je daarmee verschillende bevolkingsgroepen kunt bevoordelen of je dat anderszins wilt doen, moet dat wel allemaal netjes in die ICT-fabriek verwerkt worden. Dat heeft dus behoorlijke consequenties. Ik denk dat het gesprek daarover gevoerd moet worden. Op zich gaat de politiek erover en voert de ambtenarij het netjes uit. Ik merk echter dat we daar te weinig het gesprek over hebben. In de balans tussen beleid en uitvoering zie je wel dat uitvoering toch nog niet volledig gelijkwaardig is aan beleid.

De **voorzitter**: Wie is «we»? U zegt dat «we» daar te weinig het gesprek over hebben, over het verschil tussen uitvoering. Ik kon u even niet volgen. Wie is die «we»?

De heer **De Bruijn**: Ik merk dat het gesprek daarover te weinig wordt gevoerd.

De **voorzitter**: Tussen wie en wie?

De heer **De Bruijn**: We krijgen als ambtenaren opdrachten. Daarover zou veel meer de dialoog gevoerd moeten worden om die spanning ...

De **voorzitter**: Met wie?

De heer **De Bruijn**: Met de opdrachtgevers. Met de ministers of met de ambtelijke top. Een mooi voorbeeld is hoe er op dit moment in de ouderenzorg wordt gewerkt. Daar zie je dat rug aan rug eigenlijk alle verschillende partijen zich heel sterk richten op die transformatie, waarbij iedereen zijn eigen rol en verantwoordelijkheid heeft. Als je kijkt naar een aantal van de vraagstukken die we hebben, denk ik dat daar nog winst bij te boeken is. Er moet minder worden gekeken naar compartimenten en meer naar gemeenschappelijke doelen die gerealiseerd moeten worden.

De **voorzitter**: Ik probeer even te snappen wat u bedoelt. Zegt u dat er te weinig inhoudelijk wordt gesproken en van elkaar wordt geleerd om het proces te verbeteren, door de politieke en de ambtelijke top en de uitvoerende ICT'ers?

De heer **De Bruijn**: Ik denk dat er op dat front de afgelopen jaren heel veel verbeterd is. Als u mij nu vraagt of dat nu volstrekt gelijkwaardig is, is mijn antwoord dat ik denk dat daar nog wel wat winst in te boeken is.

De **voorzitter**: Dat komt er dan op neer dat je als organisatie die dingen veel beter kunt uitvoeren als je eerst van elkaar het hoe en wat kent?

De heer **De Bruijn**: Het zijn natuurlijk ook heel taaie en ingewikkelde zaken. Het gaat niet over goed of slecht. Het gaat er veel meer om dat je met elkaar het optimum moet zien te vinden. Ik denk dat daar de dialoog over voeren wat steviger zou kunnen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe kunnen ICT-projecten minder complex worden gemaakt? Is dat alleen die dialoog voeren? Maakt dat het al beter? Of zijn er andere factoren die van belang zijn om die ICT-projecten minder complex te krijgen?

De heer **De Bruijn**: We gaan natuurlijk – dat hoort u waarschijnlijk ook van de rijks-CIO, die u maandag spreekt – steeds meer naar standaarden, dus off the shelf en commodity-achtige dingen.

De **voorzitter**: Ik wil niet flauw doen. Wij weten inmiddels wat die termen allemaal betekenen. Ik wil u echt vragen om ze gewoon te vertalen – desnoods gebruikt u ze eerst en vertaalt u ze daarna – zodat de mensen die ons achteraf via YouTube of op dit moment volgen het ook een beetje kunnen begrijpen.

De heer **De Bruijn**: Ik zal het proberen. Het gaat in toenemende mate meer om standaardproducten. Waar winst in zit, is in uniformering en standaardisering. Waar ook winst in zit, is in de uitvoeringstoets die we nu hebben. Die zou je veel meer naar voren moeten halen en dus niet achteraf pas toetsen. Ik begrijp dat we in dit land 600 wetgevingsjuristen hebben. Ik kan me voorstellen dat hun ICT-knowhow op een aantal fronten nog eens wat bijgespijkerd kan worden. We hebben volgens mij 7.000 of 8.000 beleidsmakers in dit land. Ik kan me voorstellen dat die, veel meer dan nu het geval is, wordt geleerd dat ze er ook rekening mee moeten houden dat het niet alleen maar gaat om het maken van beleid, maar ook om het uiteindelijk daadwerkelijk uitvoeren van beleid.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Er is dus gewoon nog onvoldoende ICT-kennis bij de overheid?

De heer **De Bruijn**: Nou, dat wil ik niet zeggen. U hebt ook kennisgomen van ABD APP, het Ambtelijke Professionaliteit Programma van de Algemene Bestuursdienst. Dat is een heel goed voorbeeld waarin de top 80, meen ik, uitgebreid in allerlei verschillende sessies bijeen is geweest. Ik denk dat dit goede voorbeelden zijn, al kun je je natuurlijk afvragen of het voldoende is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U schrijft een heleboel blogs, die interessant zijn om te lezen. Zo hebt u in februari 2013 weer geschreven over de spaghetti-achtige legacy-systemen. Daarmee doelt u op systemen die enorm verouderd zijn. U schijft in dat blog dat bouwen op deze verouderde infrastructuur veel geld zou kosten en dat het zelfs soms drie kwart van het ICT-budget zou opslokken. Kunt u toelichten wat u hiermee bedoelt? Hebt u hier concrete voorbeelden van?

De heer **De Bruijn**: Ik bedoel te zeggen dat er voorbeelden zijn van legacy-systemen – ik vind het lastig om daar nu namen en rugnummers bij te noemen – die niet zozeer in de bouw als wel in de beheerfase ontzettend kostbaar zijn, dus om te onderhouden. Volgens mij heb ik in dat blog ook geprobeerd om een bruggetje te maken naar ervaringen op het gebied van bijvoorbeeld publiek-private samenwerking (pps). Je zou kunnen kijken naar, vergeef mij de Engelse term, total cost of ownership.

Daarmee bedoel ik dat je iets bouwt en je meteen ook de hele beheerlast in één keer meeneemt. Daarmee neem je als het ware geen product af, maar een dienst. Veel van die legacy is natuurlijk echt heel erg verouderd, maar op een aantal fronten zijn we ervan afhankelijk. Als je dergelijke bedragen uitgeeft om je systeem in de lucht te houden, weet je zeker dat het een doodlopende straat is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u een voorbeeld geven van zo'n verouderd systeem – het mag ook van een paar jaar terug zijn – waarvan u zegt: dat hebben we eigenlijk te lang in de lucht gehouden en we hadden eerder moeten zien dat het gewijzigd zou moeten worden?

De heer **De Bruijn**: Ik voel me er niet zo comfortabel bij om daar een voorbeeld van te noemen, want daar zit ik onvoldoende in.

De **voorzitter**: Ja, maar u hoeft zich niet alleen maar comfortabel te voelen hier. Wij willen graag antwoord op de vragen.

De heer **De Bruijn**: Het ingewikkelde is natuurlijk ook dat het geen kwestie is van goed of slecht. Het is een kwestie die je in de tijdgeest van dat moment moet zien. Toen destijds veel van die legacy werd ontwikkeld, was er veel minder standaard. In die tijd zijn ook veel hobby horses-achtige dingen, mooie dingen gemaakt. Ik vind het niet terecht om daar nu dingen over te zeggen. Je moet het ook een beetje in de tijdgeest plaatsen. Het betekent wel dat het versneld investeren om afscheid te nemen van die oude systemen natuurlijk heel belangrijk is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het feit dat een deel van de overheid nu nog steeds op Windows XP draait, vindt u geen voorbeeld van slecht vooruitziend vermogen?

De heer **De Bruijn**: Natuurlijk kun je daar wat van vinden, van de vraag hoe professioneel dat is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u die zelf beantwoorden? Hoe professioneel is dat?

De heer **De Bruijn**: Nou ja, dat is natuurlijk niet goed. Ik kan niet beoordelen waar dat dan op zit. Misschien heeft het ook veel te maken met budgetten. Je moet ook niet onderschatten dat er in de afgelopen periode heel veel kaalslag is geweest. De vraag is dus ook in hoeverre er in voldoende mate opnieuw wordt geïnvesteerd. Dat kan ik niet beoordelen. Ik denk wel dat we daar tegenwoordig met nieuwe standaardproducten op een heel andere manier inzitten.

De heer **Van Meenen** (D66): U bent bezig met die digitale overheid, in 2017. Daar zegt u ook iets over. Ik citeer van het blog op iBestuur van 26 maart 2013: «Je zou dus zeggen dat die digitale agenda 2017 in iedere bestuurskamer prominent op dat (virtuele) whiteboard staat. De praktijk leert helaas nog steeds anders. Waarom? Veel van onze bestuurders hebben nog niet zo veel met dat digitale denken.» Wat is daarvan het risico in uw ogen, dat die bestuurders daar niet zo veel mee hebben?

De heer **De Bruijn**: Dat is overigens meer dan een jaar geleden. We hebben inmiddels ook weer een slag gemaakt.

De heer **Van Meenen** (D66): Is het beter nu?

De heer **De Bruijn**: Ja, op een aantal fronten wel. De snelheid waarmee dit soort dingen wordt omarmd, vind ik heel goed. De vraag is natuurlijk of het snel genoeg is. Wat natuurlijk cruciaal is bij digitalisering – dat hebt u ook kunnen lezen – is dat het niet iets is wat je even in de rondvraag doet. Het raakt alle facetten in de organisatie. Daarmee ga ik weer terug naar waar ik mee begon: het raakt eigenlijk alle facetten van je hele organisatie en betekent daarmee dat het nadrukkelijk een managementvraagstuk is en niet iets wat driehoog achter door de afdeling techniek gemanaged moet worden. De grootste winst zit met name in het herstructureren van die werkprocessen. Dat zijn taaie gesprekken, omdat je ook mensen hun dingen moet afnemen en je die processen op een aantal fronten anders moet inrichten. Daar komt echt veel verandekunde bij kijken. Dat krijg je alleen maar voor elkaar als er ook voldoende doorzettingsmacht is en je in een voldoende mate inspiratie hebt over waar je organisatie over vijf jaar zou moeten staan.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is helder. U pleit dus voor het tussen de oren krijgen bij bestuurders van digitaal bewustzijn. Zij moeten het belang ervan inzien, met name voor de taken van de overheid. Wat kunt u vanuit uw positie doen en wat kunnen ambtenaren in het algemeen doen om die bestuurders daarvan te doordringen? U zegt dat het al beter gaat. U hebt iets gedaan. Welke stappen moeten er nog worden gezet en wat is de rol van mensen als u daarin?

De heer **De Bruijn**: Ik mag graag haarlemmerolie aanbrengen in dit soort situaties. Dat betekent mensen bij elkaar brengen, goede voorbeelden die er zijn verder vergroten en bestuurlijke issues wegnemen. Op dit moment ben ik bezig met het initiëren van een programma voor wat kleinere uitvoeringsorganisaties. De bedoeling is dat schaalvoordelen worden geïnitieerd uit het feit dat iedereen tegen dezelfde problemen aanloopt en dat die aan juiste bestuurlijke tafels worden geadresseerd, zodanig dat het ook echt gaat werken. Het ingewikkelde is natuurlijk een beetje dat we op dit moment in een wereld zitten die zo ontzettend aan verandering onderhevig is dat dit soort dingen echt een heel belangrijke rol op de managementagenda moet hebben.

De heer **Van Meenen** (D66): Het is mij nog niet helemaal helder hoe u het nu voor elkaar krijgt, of u en uw collega's, om die kennis en dat besef van die urgentie bij de bestuurders te bereiken. Wat gebeurt er dan concreet?

De heer **De Bruijn**: Ik kan geen namen en rugnummers noemen. Laat ik kijken naar gatewayonderzoeken, waar ik er meer dan tien van heb gedaan. In heel veel van die onderzoeken adviseren we echt om de CIO lid te maken van het hoogste managementgremium. De gesprekken die we daarover hebben met de verantwoordelijke bestuurders, hebben in veel gevallen de uitwerking dat dit daadwerkelijk gebeurt.

De heer **Van Meenen** (D66): Nog niet overal, maak ik uit uw woorden op.

De heer **De Bruijn**: Ik kom niet overal. Maar daar waar ik daarbij heb gezeten, maak ik van mijn hart geen moordkuil. Informatievoorziening is niet meer iets van de bedrijfsvoering, dat is echt een cruciaal primair proces dat thuishoort aan de hoogste managementtafel.

De heer **Van Meenen** (D66): Binnen dat palet van ICT-activiteiten is de digitalisering van de overheid natuurlijk een cruciale operatie, waarvan u de programmamanager bent.



De heer **De Bruijn**: Even voor het verslag: ik doe maar een klein deel, voor de kleinere uitvoeringsorganisaties. Ik ben niet verantwoordelijk voor de digitalisering van het Rijk. Ik trek alleen een programma dat op dit moment binnen ICTU is gestationeerd ten aanzien van kleinere uitvoeringsorganisaties. De digitalisering is nog erg gericht op de bedrijfsvoering bij het Rijk en bij de grotere organisaties. Bij digitalisering bij kleinere uitvoeringsorganisaties gaat het niet over bedrijfsvoering, maar over primaire processen. Het gaat niet over het Rijk, maar over de overheid. Het gaat niet over grote organisaties, maar over kleine organisaties. Dat was reden om een afzonderlijk programma te faciliteren.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik. Wij hebben hier mevrouw Lineke Sneller aan tafel gehad, hoogleraar in de waarde van ICT aan Nyenrode Business Universiteit. Zij zegt dat het niet realistisch is om te verwachten dat de overheid erin slaagt om in 2017 digitaal met burgers en bedrijven te communiceren. Wat is uw reactie daarop?

De heer **De Bruijn**: Ik vind dat een lastige vraag om in het algemeen te beantwoorden. Een aantal heel grote uitvoeringsorganisaties is ermee bezig. Ik zie ook hoe de Belastingdienst daarmee bezig is. In gemeenteland wordt er met het programma i-NUP heel hard aan gewerkt. Ik denk dat er wel degelijk goede slagen worden gemaakt, maar ik vind het lastig om te zeggen of in 2017 alles operationeel is. Ik denk dat er veel mooie voorbeelden zijn en dat het op een gegeven moment ook in een soort stroomversnelling gaat komen.

Er is hierbij natuurlijk wel een vraagstuk. Dan komen we weer een beetje terug bij een van de spanningen die ik net benoemde. U moet zich voorstellen – dat hebt u waarschijnlijk ook al van eerdere sprekers gehoord – dat digitalisering voor de overheid in elk geval niet betekent op korte termijn geld verdienen, dus geen euro's verdienen. Je zult forse investeringen moeten doen en bovendien gaan de baten in een groot aantal gevallen niet binnen de overheid vallen. Die vallen bij de burgers en de ondernemers, waar de overheid voor was. Dat betekent dat je wel waarde creëert, maar dat dat veel meer kwalitatieve baten zijn. Je ziet dat het op een aantal fronten best lastig is, omdat we op dit moment worden uitgenodigd om zo veel mogelijk projecten te doen die gewoon baar geld opleveren.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik. Mevrouw Sneller noemde eigenlijk een heel ander aspect op grond waarvan zij verwacht dat het allemaal een stuk ingewikkelder zal worden. Zij vertelde hier dat het bij technische wijzigingen belangrijk is dat de overheid het vertrouwen van burgers wint en ze verleidt naar het elektronische kanaal, omdat zo'n proces anders weerstand oproept en mensen dan bijvoorbeeld ook nog steeds brieven willen blijven ontvangen. U had het net ook al over het dichtschroeven van het loket. Als je dat niet doet, zou de besparing die je wilt realiseren niet haalbaar zijn. Dat gaat eigenlijk over twee dingen, zowel over het bereiken van de besparing als over het überhaupt meekrijgen van de samenleving in dit soort ontwikkelingen. Hoe kijkt u daarnaar?

De heer **De Bruijn**: Dat is niet mijn eerste aandachtsgebied in de trajecten. Het is overigens wel een heel terecht punt, de mate waarin burgers en ondernemers het accepteren. Hoe het gaat bij de Belastingdienst, met voorgevulde formulieren en met DigiD, vind ik wel een heel mooi voorbeeld van iets waarin de afgelopen jaren enorme slagen zijn gemaakt. Wat ik lees in de krant – dat is een beetje hearsay-achtig – is dat

het grote probleem bij digitaliseren eerder analfabetisme is, wat aan de orde komt als je alles digitaal gaat doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Investeer in onderwijs, zou je zeggen.

De heer **De Bruijn**: Ja, het klinkt als ...

De heer **Van Meenen** (D66): Daar ga ik het nu verder niet over hebben. Ik ga even met nu naar een rapport van de heer Rob Kuipers, een consultant van de Algemene Bestuursdienst. Kent u dat rapport? Dat rapport is eind april in de ministerraad behandeld. Daar staat ook in dat de ambitie om in 2017 alle contacten met burgers en bedrijven digitaal te laten plaatsvinden niet realiseerbaar is. Ik plaats dat even naast de berichten van mevrouw Sneller en vraag u nogmaals om uw reactie daarop.

De heer **De Bruijn**: Ik ken Rob Kuipers als een zeer ervaren consultant. Als dit het rapport is dat gaat over de generieke digitale infrastructuur, heb ik het inderdaad gelezen. Ik heb die passage niet zo scherp voor ogen. Minister Plasterk heeft er laatst in een blog op iBestuur ook nog iets over gezegd, namelijk dat de datum 2017 in die zin niet zo hard is. Ik zou zeggen: begin vooral met de partijen die heel erg willing zijn en die echt heel graag nu aan de slag willen. Als ik kijk naar de partijen waarbij ik over de vloer kom, zie ik dat er heel veel organisaties zijn die graag die slag willen maken.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik. Dat klinkt ook best goed. Ik wil u toch een citaat uit dit rapport niet onthouden. Het rapport heeft overigens de titel: «Geen goede overheidsdienstverlening zonder een uitstekende Generieke Digitale Infrastructuur: de haperende machinekamer van de dienstverlenende overheid». Uit dat rapport blijkt dat de ambitie in 2017 niet haalbaar is. Wij beschikken ook over dat rapport. De diagnose van Kuipers is onder andere – ik citeer – te weinig en de facto eigenlijk op allerlei niveaus geen overall regie of sturing of samenhang tussen beide. Een beeld van pupillenvoetbal: iedereen gaat overal op sturen en daardoor ook vaak dubbele en of zelfs veelvoudige sturing. Sturing verzandt in vrijblijvendheid rond het realiseren van gemaakte (of niet-gemaakte) afspraken. We kiezen vaak voor het willen hebben van «het mooiste van het mooiste» in plaats van praktisch werkende oplossingen. De aansluiting op de budgetcyclus is zwak. Te veel partijen zijn «onbewust onbekwaam». Et cetera. Volgens Kuipers wordt zijn diagnose breed gedeeld. Dat is toch niet helemaal het beeld dat u geeft, namelijk dat we eigenlijk goed op weg zijn. Ik zoek even naar de verbinding tussen die twee beelden.

De heer **De Bruijn**: Ja, dat begrijp ik. Het rapport van Rob Kuipers gaat over de generieke digitale infrastructuur. Als ik bezig ben met digitaliseren en ik wil gebruikmaken van DigiD, Berichtenbox of allerlei andere dingen, zou ik langs die lijn moeten gaan. Ik heb daar ook kennis van genomen. Een aantal van die dingen herken ik zeker, maar dat betreft vooral het voeren van een heel krachtige regie op die generieke digitale infrastructuur. We hebben in dit land een prachtige organisatie als Rijkswaterstaat, waarin we onze fysieke infrastructuur heel goed hebben georganiseerd. Daar geven we 5 miljard aan uit en aan de digitale generieke infrastructuur geven we volgens mij nog geen 200 miljoen uit. Misschien is dat ook wel een heel groot probleem.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hij trekt conclusies breder dan dat. U had het net, toen het ging over de rijksambitie, over de beleidsplannen die er liggen. De conclusie is dat er een breed gevoel leeft dat zoals het nu werkt, de politieke ambities rond digitale dienstverlening in 2017 waarschijnlijk niet zullen worden waargemaakt. Ook bij de grote decentralisaties gaan we in de problemen komen, met name in termen van informatiemanagement. Daar had u het zonet zelf ook over, maar uw conclusie was anders.

De heer **De Bruijn**: Gaat de overheid dit halen? Ik kan er geen beeld van schetsen. Ik kijk heel sterk naar een aantal van de trajecten waarvoor ik verantwoordelijk ben of waar ik in elk geval een bijdrage aan mag leveren om organisaties daarin verder te helpen. Natuurlijk heb je daar ook een aantal van die generieke componenten voor nodig. Mijn beeld is dat er op dit moment hard aan wordt gewerkt. Ik kan niet beoordelen in welke mate het dan in 2017 daadwerkelijk allemaal operationeel is. Dat het een hoge prioriteit heeft, onderken ik zeker. Er wordt volgens mij nu gewerkt aan het aanwijzen van een nationaal commissaris daarvoor.

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

De heer **Ulenbelt** (SP): U zei even eerder dat als je de papieren loketten en andere loketten dichtschroeit, dus mensen op de digitale weg dwingt, het wel voor elkaar komt.

De heer **De Bruijn**: Nee. Wat ik heb proberen te zeggen ging over het waarmaken van de doelstellingen die we meekrijgen in financiële zin. Het openhouden van twee loketten is natuurlijk een heel kostbare zaak. Ik bedoelde niet dat je het voor elkaar krijgt als je het helemaal dichtschroeit, al helpt dat natuurlijk ook wel. In de jaren negentig was met de invoering van Electronic Data Interchange de slogan «No EDI – No Business». Als je niet meedoet, doe je niet meer mee. Dat kan wel degelijk heel erg helpen. Ik doelde met name op het feit dat als je twee kanalen op moet houden, dat een relatief kostbare zaak is.

De heer **Ulenbelt** (SP): Mevrouw Snellers zegt dat als je het ene dichtschroeit, je mensen dwingt om het andere kanaal, het digitale kanaal, in te gaan en dat ze dan gaan tegenstribbelen. Zij zegt dat mensen niet steeds meer gebruik zijn gaan maken van het digitale deel van de Belastingdienst omdat ze moesten, maar omdat ze het leuk of handig vonden. Dat is de benadering die zij kiest.

De heer **De Bruijn**: Dus mensen verleiden. Kijk alleen al eens naar elektronisch bankieren. Ik was daar ook geen early adopter in. Ik was daar ook geen heel snelle beginner in. Ik ben er nu buitengewoon enthousiast over. Ik ken de cijfers niet, maar volgens mij bedient meer dan 90% van de mensen zich nu van digitale financiële dienstverlening. Als je het attractief maakt – dat is zeker een punt – is het makkelijker om mensen mee te krijgen dan als je ze gaat dwingen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik dacht: u gaat iets schroeien, dat stinkt, dat is niet lekker en dat verleiden klinkt zo leuk.

De heer **De Bruijn**: Dat ben ik helemaal met u eens. Het wenkende perspectief.

De **voorzitter**: Mijnheer heer Van Meenen, gaat u verder.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik ben toch nog even op zoek naar de verschillende beelden. Mevrouw Sneller is somber en de heer Kuipers is eigenlijk vernietigend: pupillenvoetbalregie. Afijn, we doen maar wat.

De heer **De Bruijn**: Ja, op die digitale infrastructuur. Daar hebben we het dus over. Misschien hebben we het wel over twee verschillende dingen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, dat zou kunnen. U zei bijvoorbeeld een jaar geleden op ManagementSite: «Onze i-agenda is stevig: in Rutte II is immers afgesproken dat burgers/ondernemers in 2017 digitaal zaken moeten kunnen doen met de overheid. En die ambitie gaan we gewoon waarmaken. Domweg omdat informatievoorziening inmiddels is gepositioneerd als onze corebusiness!» Ik neem u niet kwalijk dat u dat gezegd hebt. Wat je echter wel vaak hoort is dat een onderligger van problemen vanuit de overheid bij ICT is dat er sprake is van soort overenthousiasme. Hoe verhoudt dit zich daartoe? Bent u nu gewoon enthousiast over ICT of gaan we het ook echt redden? Is het fluiten in het donker of ...

De heer **De Bruijn**: Nee, dat is het natuurlijk niet. Ik wil helemaal niet zeggen dat het een eenvoudige opgave is. Dat is het zeker niet. Of we dat voor 100% gaan halen, waag ik ook te betwijfelen. Het gaat echter ook om de vraag of je op de goede weg bezig bent, of je stappen zet die toekomstvast zijn. Ik denk zeker dat we op de goede weg zitten, behoudens natuurlijk – daar zit ik veel minder in – dat verhaal van Rob Kuipers over de digitale infrastructuur. Dat is inderdaad een punt waar de komende periode hard aan getrokken moet gaan worden. Daar ben ik het mee eens.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U maakte zonet een opmerking over de CIO. U zei dat die gewoon aan de bestuurstafel moet zitten, want als hij niet aan de bestuurstafel zit dan doet hij gewoon niet mee. Hebben CIO's voldoende doorzettingsmacht?

De heer **De Bruijn**: In de gevallen waarin de CIO niet aan de bestuurstafel zit, is hij in elk geval altijd – vergeef mij de Engelse term – my critical friend. Dat betekent dat hij de hoofdverantwoordelijke altijd gevraagd en ongevraagd de rode kaart kan geven. Het helpt natuurlijk geweldig als iemand ook lid is van het hoogste bestuursorgaan, om daarmee ook de uitstraling te geven dat informatievoorziening niet van de bedrijfsvoering is, maar vooral van de primaire processen. Ik denk dat het ook heel veel te maken heeft met hoe iemand zijn rol invult. Dan komen we weer een beetje bij het begin: we veranderen niet door een andere hark te tekenen, een mooi organogram of een functiebeschrijving, maar we veranderen door de moed te hebben om een aantal dingen voor elkaar te krijgen en te gaan doen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zijn CIO's te veel gericht op bedrijfsvoering of zijn zij inmiddels voldoende gericht op de primaire processen?

De heer **De Bruijn**: Het lastige is dat we pas sinds 2008 of 2009 een CIO-stelsel hebben. Er was natuurlijk toch behoorlijk wat werk aan de winkel omdat we het daarvoor zo hadden georganiseerd dat iedereen zijn eigen ICT had. Dat was een behoorlijke lappendeken. Dat betekent dat je moet beginnen met de bedrijfsvoering, om daar een zodanig fundament te hebben dat je daarop voort kunt. Het ingewikkelde is dat dit soort dingen tijd kost. U kent ook het verhaal van het ei. Als je 2.500 calorieën

aan een ei geeft, heb je binnen vijf minuten een gekookt ei. Als je datzelfde in drie weken doet, heb je een kuiken. Wat we heel graag willen, is binnen vijf minuten een kuiken hebben. Zo werkt het dus niet. Dat is natuurlijk lastig, zeker als je bedenkt dat we in een wereld zitten die ongelooflijk aan verandering onderhevig is. Je zult dus ergens moeten beginnen, namelijk bij dat fundament. Ik heb het gevoel dat we echt al een heel eind zijn met die bedrijfsvoering. Op dit moment zie je steeds meer de stap gezet worden naar die primaire processen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U komt veel bij overheidsorganisaties over de vloer. U zei zelf al dat u betrokken was bij I-Interim Rijk, een intern detacheringsbureau van het Rijk voor ICT-experts. Hoe vindt u dat overheidsorganisaties in het algemeen omgaan met de kennis en ervaring die is opgedaan in ICT-projecten?

De heer **De Bruijn**: I-Interim Rijk is een mooi voorbeeld, een draaiende pool met een 120-tal professionals die rijksbreed worden ingezet. Op die manier borg je in belangrijke mate de kennis. Als je kijkt wat we de afgelopen jaren hebben geïnvesteerd in nieuw bloed en ook op een aantal heel specifieke gebieden, vind ik de vraag lastig te beantwoorden. Ik heb het gevoel dat we in een krimpende overheid niet heel erg uitblinken in het binnenhalen van veel nieuwe mensen. Dat is wel een punt. Heb je voldoende expertise, ook toekomstgericht, om ervoor te zorgen dat je die dingen kunt blijven doen? Daarin blijvend investeren, innovatief, is denk ik altijd een agendapunt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is het op dit moment noodzaak om meer te investeren in die professionalisering?

De heer **De Bruijn**: Die vraag vind ik lastig te beantwoorden. Ik denk dat dat ook heel veel te maken heeft met de mate waarin we – ik beperk me even tot de rijksdienst – in geval van krimp voldoende perspectief kunnen bieden. Hoe vullen we die krimp in? Dat is door natuurlijk verloop. Een aantal van de regels voor human resources belemmeren ook een beetje.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik vraag u dat uitdrukkelijk omdat u eind 2012 in een van uw blogs hebt geschreven dat meer investeren in professionalisering echt een noodzakelijke voorwaarde is voor het goed borgen van de ICT-kennis en het goede verloop van ICT-projecten.

De heer **De Bruijn**: Dat is absoluut zo. Met I-Interim Rijk hebben we een heel mooie eerste stap gezet. Ik kan niet beoordelen in welke mate het nu voldoende is, want ik ben er nu niet meer bij betrokken. Ik denk sowieso – nu val ik in herhaling – dat het blijvend investeren in innovatie en ervoor zorgen dat je state of the art expertise in huis hebt om die stap te kunnen blijven zetten een agendapunt is dat altijd actueel is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Vindt u dan ook dat ICTU op termijn niet meer nodig zou moeten zijn, omdat kennis en kunde geïncorporeerd is bij alle ministeries?

De heer **De Bruijn**: Nee. Gezien onze ICT-agenda voor de komende jaren, zou ik zeggen dat we het dubbel en dwars nodig hebben. Ik vermoed – daar hoeft je geen profeet voor te zijn – dat we de komende jaren nog heel veel op dat vlak gaan doen. Als je daarmee die kennis op een goede manier borgt, die bundelt en voorkomt dat het wiel op meerdere plekken

wordt uitgevonden, rechtvaardigt dat volgens mij absoluut het streven om dit soort organisaties een juiste plek te geven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei dat het nog best lastig zal worden om de juiste mensen naar binnen te halen. De heer Meijer, die hier eerder is geweest, heeft aangegeven dat hij als een van de problemen ziet dat de rijksoverheid niet altijd voldoende kan betalen voor mensen met bepaalde ICT-deskundigheid. Hoe kijkt u daartegenaan?

De heer **De Bruijn**: Als je kijkt naar hoe het loongebouw van het Rijk de afgelopen vier tot vijf jaar is gegroeid, zie je dat er sprake is van een behoorlijke stilstand. Ik weet het niet. Het zit misschien eerder in de lenigheid. We hebben natuurlijk allemaal de neiging om heel keurig in schalen te werken. Dat is behoorlijk gecompartmenteerd. De vraag is in welke mate je daarvan kunt afwijken. Mijn ervaring is dat je zeker in een arbeidsmarkt die wat ingewikkelder is best heel goede mensen kunt krijgen, mits je op een aantal fronten wat leniger bent in de indeling in die schalen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maatwerk waar het gaat om de indeling?

De heer **De Bruijn**: Ja, precies.

De **voorzitter**: Met het huidige loongebouw kunnen we in de markt zoals die nu is best vooruit, zegt u?

De heer **De Bruijn**: Ja. Voor superspecialisten geldt dat natuurlijk niet. Als je wat lenigheid zou kunnen hebben in die schalen, denk ik dat je een heel eind komt. Natuurlijk is het altijd plezierig als je daar wat wisselgeld in hebt. Het is inderdaad op een aantal fronten wat star.

De **voorzitter**: Kun je superspecialisten vinden om onder de balkenenorm bij de overheid in vaste dienst te nemen om ze daarna verschillende belangrijke projecten te laten runnen?

De heer **De Bruijn**: Dat weet ik niet.

De **voorzitter**: Ik ook niet.

De heer **De Bruijn**: Ik zou het niet weten. We hebben sowieso dat loongebouw en dat is redelijk gecompriemd. Ik vind het een lastige vraag. Ik kan het niet beoordelen.

De **voorzitter**: De vraag is relevant omdat wij zien dat hier en daar als het echt lastig wordt de overheid mensen van buiten inhuurt en dat op een gegeven ogenblik mensen van buiten andere mensen van buiten zitten te besturen om iets van binnen, van onszelf, te regelen.

De heer **De Bruijn**: Dat was destijds een van de achtergronden van het opzetten van I-Interim Rijk. ABDTOPConsult is ook zo'n mooi voorbeeld. Ik kan me voorstellen dat je op dat front nog meer van dit soort pools organiseert, zodat je die knowhow in huis hebt. Het is een heel terechte vraag, wat de kerntaken zijn van de overheid. We hebben destijds bij I-Interim Rijk gezegd dat het regisseren van ICT-projecten echt een kerntaak is, dat je dat niet moet willen uitbesteden aan een marktpartij.

De **voorzitter**: Kort en goed, kun je een superspecialist vinden die bij de overheid komt werken tegen wat in de markt € 160.000 per jaar zou zijn?

De heer **De Bruijn**: U vraagt mij nu af of € 160.000 in het loongebouw van de overheid past. Dat wordt ingewikkeld, denk ik.

De **voorzitter**: Ik vraag u gewoon of we dat probleem kunnen oplossen met het bestaande loongebouw.

De heer **De Bruijn**: Dat denk ik niet, nee. Als het over dit soort bedragen gaat, denk ik dat het ingewikkeld is.

De **voorzitter**: Nee, ik weet het niet. Ik weet niet of zo'n superspecialist zo veel moet verdienen.

De heer **De Bruijn**: Dat is vraag twee. Voor mijzelf is een heel belangrijke drive of motivatie om voor de overheid te werken dat je natuurlijk echt heel mooie klussen krijgt die je als externe nooit zou kunnen krijgen. Daarmee is het ook veel attractiever om er onderdeel van te zijn. Dat kan dan best een prijs hebben.

De **voorzitter**: Dat wordt ook wel het psychisch inkomen genoemd.

De heer **De Bruijn**: Nou, bijvoorbeeld. Maar wat is daar mis mee ...

De **voorzitter**: Nee, nee. Ik stel alleen maar vragen.

De heer **De Bruijn**: ... als je je met taaie en ingewikkelde vragen mag bezighouden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het gaat over betere borging. U hebt een aantal haakjes genoemd. Er zijn 120 medewerkers. Daarnaast hebt u het over een aantal andere pools. Zijn er nog andere adviezen die u ons wilt geven om de betere borging van kennis van ICT bij de overheid voor elkaar te krijgen?

De heer **De Bruijn**: Een hoofdstuk dat we nog niet zo nadrukkelijk hebben behandeld, is de samenwerking met de markt. Dat is een onderwerp dat wat mij betreft de komende jaren meer aandacht zou mogen krijgen. Laten we als ICT-wereld nog eens kijken naar de bouwwereld. Die heeft natuurlijk ook zijn ups en zijn downs gehad, maar er is een aantal mooie voorbeelden waarin het win-winkarakter veel meer is geoperationaliseerd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Aan welke mooie voorbeelden van dat win-winkarakter denkt u dan?

De heer **De Bruijn**: Bijvoorbeeld het veel meer verenigen van zakelijke belangen, het bespreekbaar maken ervan. Maximale transparantie en gemeenschappelijke winst- en verliesrekeningen bijvoorbeeld. Het ingewikkelde van pps-projecten (publiek-private samenwerking) is dat die een heel lange looptijd hebben. Infrastructurele projecten zijn natuurlijk niet te vergelijken met ICT-projecten. Ik denk echter wel dat er met het realiseren van meer partnershipvormen met de markt, waarbij je voor een deel knowhow van de markt zou kunnen krijgen, meer winst te behalen valt.

De **voorzitter**: Mevrouw Bruins Slot, hebt u nog een punt?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wilde nog vragen aan de heer De Bruijn of hij dan ook denkt aan de concurrentiegerichte dialoog.

De heer **De Bruijn**: Ik heb dat vanuit Rijkswaterstaat meerdere keren gezien. Ik vind dat een prachtige vorm, waarbij je maximaal de innovatie vanuit de markt benut om daarmee samen te komen tot nieuwe vormen van dienstverlening.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waarom wordt het dan nog zo weinig gebruikt?

De heer **De Bruijn**: Dat vind ik ingewikkeld. We hadden afgelopen januari het iBestuur Congres waar ook de markt was, de koepel Nederland ICT. Dat is een prachtige happening. Ik had verwacht dat daar vanuit die kant wat meer initiatieven waren gekomen, maar ook vanuit de kant van de overheid. Ik denk dat het belangrijk is dat we ons de komende jaren realiseren dat we onze agenda niet alleen kunnen uitvoeren, maar dat we dat veel meer in combinatie moeten kunnen doen met de markt. We moeten daarbij leren van andere sectoren waarin het partnership volwassener is geworden.

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

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt een hoop aan ons meegegeven en ik wil u ten slotte nog vragen of u ons uw drie belangrijkste oplossingen wilt geven om meer grip te krijgen bij de ICT bij de overheid.

De heer **De Bruijn**: Een aantal dingen heb ik al gezegd. Ik zou die spanningen in het systeem waarover ik het had echt proberen te agenderen. Ik denk dat het gaat helpen als je die veel meer bespreekbaar maakt en op de managementtafel brengt. Nu is er in mijn ogen op een aantal fronten wat sprake van weeffouten. Het is lastig als je meerdere opdrachten tegelijkertijd krijgt. Dat is één ding. Het tweede, veel meer in de praktische sfeer, is het vraagstuk businesscases. U hebt volgens mij ook de dissertatie van Rob Meijer gekregen van PBLQ. Hij is daar recentelijk op gepromoveerd. Dat is een zeer behartenswaardig boekwerk. Ik ben het volstrekt met hem eens. We gebruiken businesscases nog te veel als een finance case om eenmalig geld te krijgen, terwijl het vooral gaat over het sturen gedurende de uitvoering van het project.

De **voorzitter**: Daar kregen we vandaag een prachtige korte samenvatting van: businesscase, klaar is Kees.

De heer **De Bruijn**: Ja, ik begreep dat van Pieter Frijns. Het is overigens ingewikkeld. Een deel van de baten – daar hadden we het net al over – betreft natuurlijk kwalitatieve baten. Die zijn daarmee veel lastiger te meten. Een goede businesscase is iets wat je gedurende het traject steeds gebruikt als stuurmiddel om daarna at the end, aan het einde van traject, de baten te kunnen verzilveren. Dat kan ook in kwalitatieve zin. Ik zie toch nog te veel dat het ingewikkeld is, dat we het laten doen door externen en dat we daar geen goed format voor hebben. Daar zit dus winst in. Het moet zeker niet «format driven» zijn, dus niet – vergeef mij de Engelse term – «PRINCE2 In Name Only», ofwel PINO. We hebben die mooie methodiek PRINCE2 voor projectmanagement en die wordt toch heel vaak een soort van format driven gebruikt. Daar gaat het dus niet om. Het gaat



er echt om dat je iets maakt wat je vervolgens steeds gebruikt als stuurmiddel. Dat is een belangrijk punt.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe krijgen we dat voor elkaar? Wat moet er dan concreet gebeuren. Wij kunnen immers ook nog een keer opschrijven dat dat moet gebeuren. Wie moet dat doen?

De heer **De Bruijn**: Ik denk dat er iets kan worden gedaan op het gebied van scholing. De Rijksacademie voor Financiën, Economie en Bedrijfsvoering zou daar een belangrijke rol in kunnen spelen. Ik denk aan veel meer uniformiteit in de wijze waarop businesscases kunnen worden gemaakt en het uitwisselen van best practices, de sfeer van wat de heer Ulenbelt zei: het verleiden. Als we laten zien dat als je een businesscase goed neerzet en die maximaal inzet als instrument, denk ik dat we de burger en de bedrijven beter bedienen. Daar zijn we natuurlijk uiteindelijk van als overheid. Ik denk dat dat een punt is.

Als laatste, derde, zou ik investeren in de marktkennis. Ik zou ervoor proberen te zorgen dat die werelden dichter bij elkaar komen. In een aanbestedingstraject heb je andere rollen, maar in het voortraject zou ik veel meer investeren in dat partnership. Daarnaast zouden mensen ook meer kunnen worden uitgewisseld. Nu werk je of in het publieke domein of in het private domein. Het zou heel goed zijn als we, naar Frans voorbeeld, wat meer uitwisselen tussen die verschillende groeperingen, waardoor mensen ook makkelijker elkaars taal spreken en begrip hebben voor elkaar.

De heer **Van Meenen** (D66): Als ik u goed begrijp, bedoelt u nu iets anders dan pps.

De heer **De Bruijn**: Ja. Net hadden we het over de vraag of er niet veel meer geïnvesteerd moet worden in vertrouwensrelaties met de marktpartijen. Pps is een samenwerkingsvorm waarbij je over een heel lange termijn als consortium met elkaar een dienst verleent. Daar zit een traject voor. Rijkswaterstaat en de Rijksgebouwendienst hebben de afgelopen acht tot negen jaar geleerd om ook in dat voortraject veel meer met elkaar in vertrouwen te raken. Dat betekent – dan komen we weer terug bij het begin – houding en gedrag.

De **voorzitter**: De heer Ulenbelt heeft nog een vraag.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij horen heel veel Engelse termen. U hebt er ontzettend veel gebruikt in dit gesprek. Hoort dat nu bij verandermanagement? Zou niet als eerste motto moeten gelden dat de Engelse taal van de verandermanagementveranderaars veranderd moet worden?

De heer **De Bruijn**: Ja, het spijt me. Het is goed dat u me daarop wijst, dat u me een spiegel voorhoudt. Ik probeer erop te letten. Een heleboel van dit soort termen zijn inderdaad Engelse termen omdat het natuurlijk steeds meer internationaal wordt. Daarmee is de terminologie dat ook, maar ik probeer daarop te letten.

De **voorzitter**: Het is helemaal niet onaardig bedoeld. Wij willen gewoon dat iedereen een beetje kan meepraten over dit onderwerp en niet alleen in geheimtaal. U hebt mij in elk geval verrijkt met PINO, PRINCE2 In Name Only. Die afkorting kende ik nog niet. Is er ten slotte nog iets wat u aan ons kwijt zou willen?

De heer **De Bruijn**: Nou, u hebt natuurlijk heel veel gelezen. Ik zou u graag nog één rapport willen aanbevelen. Dat is een rapport dat eind 2012 is geschreven door de Boston Consulting Groep onder de titel NL 2030. Dat is een heel compact verhaal, van een bladzijde of 30, 40. Het geeft een inkijkje in hoe Nederland er in 2030 uitziet. De conclusie van dat verhaal is dat er de komende vijf jaar meer gaat veranderen dan in de afgelopen kwart eeuw. Ik denk dat de dames en heren van de Boston Consulting Group daar gelijk in hebben. Dat kan als wenkend perspectief heel erg helpen.

De **voorzitter**: Dank u zeer. Ik sluit de vergadering van vandaag. Wij gaan maandag verder om 9.45 uur.

Sluiting 18.02 uur.

**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Kotteman op 19 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 13 juni 2014.

Gehoord wordt:

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

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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 heeft?

De heer **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 bovengeschatte en ondergeschatte 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 zoiets 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 consultancy-bureau 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-reorganisatiekwestie. 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 zij 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 informatievoorzieningsystemen – 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, helemaal 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 zo iets 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 verbrokken. 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 zagezegd 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 «rijkswerk omgeving» 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 allergeoedkoopste 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 douanedienst. 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 **Kotteman**: 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 Rijksauditdienst, was er nog een hoge mate van wantrouwen. Men dacht: al die auditdiensten 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 **Kotteman**: 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 langsgekomen. 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 klaarligt 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 monopoliegeld 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 besef 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: Absoluut, dat is helemaal juist.

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

De heer **Kotteman**: 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 Rijksauditedienst 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 **Kotteman**: 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 tijdnood. 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 zoiets 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 **Kotteman**: Ik weet dat niet, maar ik kan dat zeker even nakijken. Ik zeg u bij dezen toe dat we er een tableproof 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: Een strakkere centrale sturing.

De **voorzitter**: Waar?

De heer **Kotteman**: Op het rijksniveau.

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

De heer **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 ontlenen.

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 dichter 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 dichter 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 koekhapen 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: 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 **Kotteman**: Nou, ik ga er niet over.

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

De heer **Kotteman**: 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 schept 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.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Claus op 19 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

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 gaan 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 maatschappelijk 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 terecht kwam, 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 hoofdrecen-  
trum 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 konden 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?

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 sprak 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 lichte 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 Caggemini 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 tweeënhalf 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 offren 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 gependend 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 functionaliteitswensen 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 ontwerp kant. 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 ziet 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 schaarft 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.

## **Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Visser op 19 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

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).

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 Havenbe-

drijf. 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 dienstenma-

nager. 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 doorzettingmacht – 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 portfolio-management, 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 overal 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 risicomangement 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 beloofd 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 neer komt 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 weleens 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 voltijds-equivalenten 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 weleens een ICT-project voortijdig stopgezet of hebt u weleens 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 basis-systeem. 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 hoeft 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.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Ruijter op 19 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

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 Blanctunnel. 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 teruggegaan 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 aanbidding 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 aanbidding 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 aanbidding, 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 moeten. 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 watermiststelsel. 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 doorgehakt om de proef met het drukluchtschuimsysteem 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 watermist-systeem?

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 watermistsysteem 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 infrastructuur-project. 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 software-ontwikkeling? 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 bevroeren 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, NLI ingenieurs 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 opengedaan en zijn het prima functionerende tunnels. Het beeld dat de tunnels na de definitieve openstelling nog heel vaak door storingsen 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 opengedaan 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 geëmmer 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.





**Verslag van een openbare hoorzitting met mevrouw Lazeroms op 19 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

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 rijks-overheid. 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» vooropstellen 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 werknemers, 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 snufjes 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 eigenaaroverleg 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 eigenaars-overleg, 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» portfolioprocess is. Wij hebben een portfoliobureau. 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 hebt 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 getrappt 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-factuurtje en daar wil je eigenlijk wat meer grip op krijgen. Dan is dus de vraag of er een objectieveerbare 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 hebt 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 resultaatverplichting 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 hebt 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 aangegeven.

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 volstreekte 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-toekomstvast 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-toekomstvast 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-toekomstvast 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 ervoor 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 Kotteman.

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.





**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Mensonides op 23 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Haye Mensonides (voormalig managing director public sector Logica).

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 commissie ICT-projecten bij de overheid voor onze vijfde dag met hoorzittingen. Ik heet de heer Mensonides van harte welkom. Mijnheer Mensonides, u zult voornamelijk worden ondervraagd door mevrouw Bruins Slot en de heer Van Meenen. De andere leden van de commissie, te weten mevrouw Fokke, de heer Ulenbelt en ik, luisteren en ik denk dat wij af en toe ook wel wat kunnen vragen.

U bent van alles en nog wat geweest, maar van 1996 tot 2001 was u directeur Public Sector bij Logica. Wat doet iemand in die functie?

De heer **Mensonides**: Van 2004 tot 2009 was ik directeur Public Sector van de raad van bestuur van Nederland. Daarna heb ik binnen die board andere functies verricht. In die periode hield die functie in dat ik dienstverantwoordelijke was voor het eindresultaat omdat de divisie toentertijd projecten en opdrachten uitvoerde die specifiek gericht waren op de overheid. Op het hoogtepunt werkten 1.300 tot 1.500 mensen voor mijn divisie. Daar deden we aan systeemontwikkeling en we gaven advies. We hielden ons bezig met implementatie en onderhoud ten behoeve van alle projecten bij de overheid, dus bij alle ministeries, gemeenten, waterschappen et cetera.

De **voorzitter**: Ging u zelf ook op afspraak naar topambtenaren? Hoe werkt dat?

De heer **Mensonides**: Er was natuurlijk een aantal directeuren dat verantwoordelijk was voor onderdelen. Het projectbureau hield zich bezig met projecten. Ik was degene die daar als het ware bestuurlijk overheen moest. Ik moest dus sturen en had contacten met de overheid op het hogere echelon, zoals dat heet.

De **voorzitter**: Ik stel nog een vraagje voordat we overgaan tot het echte verhoor. Ik probeer namelijk altijd een paar introducerende vragen te stellen.

In het NRC Handelsblad van 29 mei 2010 – in die handel van u zat de klad er toen al een beetje in ...

De heer **Mensonides**: Ja, dat was wel jammer.

De **voorzitter**: Dat kun je wel zeggen. In dat interview beklagt u zich over het feit dat die winstmarges waren gedaald naar ongeveer 5%. U zei in dat interview letterlijk dat die marges waren gedaald van 30 tot 40% naar hooguit 5%. Ik lees toch goed dat in de jaren daarvoor 30 tot 40% winst werd gemaakt door bedrijven zoals dat van u?

De heer **Mensonides**: Ik kan me die uitspraak, zoals u die nu voorleest, niet herinneren.

De **voorzitter**: Ik citeer die nu. Die staat gewoon in de krant van 29 mei 2010.

De heer **Mensonides**: Dan zal het waar zijn.

De **voorzitter**: «De winstmarges zijn gedaald van 30 tot 40% naar hooguit 5%», zegt Mensonides. Meer kan ik er niet van maken.

De heer **Mensonides**: Aan die margekant is het volgende gebeurd. Op de hoogtepunten op ICT-gebied – die waren er met name voor het jaar 2000 en rond dat jaar – werd de markt heel erg gedomineerd door een schaarste aan kennis. Er werden dus mensen met die kennis ingehuurd. Op die inhuurcontracten werden soms dergelijke percentages behaald. Winstmarges van 30 tot 40% waren echter echt een uitzondering. Toen er sprake was van een meer projectgerichte en een beter afrekenbare business, is dat een normale bedrijfstak geworden en voor het werk zijn uiteindelijk ook normale tarieven gevraagd.

De **voorzitter**: Ik mag toch aannemen dat u wist wat u zei, toen u tegen een gerespecteerde krant als het NRC Handelsblad zei dat die winstmarge zo'n 30 tot 40% was, dat u toen op een winstmarge van 5% zat en dat dit naar was voor uw branche en uw bedrijf?

De heer **Mensonides**: Nou, dat was niet naar. Het is een commodity geworden in plaats van een speciality.

De **voorzitter**: Maar er was dus wel sprake van een winstmarge van 30 tot 40%?

De heer **Mensonides**: Ooit was er sprake van dit soort type marges.

De **voorzitter**: Daar was ooit sprake van? Maar dat was niet gedurende een kwartaal het geval. Dat moet jarenlang het geval zijn geweest.

De heer **Mensonides**: Ja, dat was in de tijd waarin ook de aandelen van de ICT-bedrijven gigantisch omhoog gingen.

De **voorzitter**: Net zei u dat het niet die percentages waren, maar dat was dus wel zo?

De heer **Mensonides**: Ja, dat was wel zo, op basis van «time material»-business in een tijd waarin er een ongelooflijk tekort was aan ICT-personeel.

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

De heer **Van Meenen** (D66): Mijnheer Mensonides, wat waren precies uw rollen en taken bij Logica?

De heer **Mensonides**: Ik was eindverantwoordelijke voor onze projecten en opdrachten binnen de overheid. Dat betekent dus dat je de financiën in de gaten moet houden en dat je aan de CIO verantwoording moet afleggen over de resultaten. Verder betekent het dat je je bezighoudt met het hr-beleid, dat je mensen moet aannemen en dat je aan werving en marketing doet. Je vertegenwoordigt je bedrijf dus eigenlijk op alle vlakken, namelijk op het financiële vlak en naar buiten toe, en je bent verantwoordelijk voor de klantcontacten, zoals ik net al zei.

De heer **Van Meenen** (D66): Vanaf wanneer was Logica ingehuurd door het UWV en het CWI?

De heer **Mensonides**: In 2006 hebben wij «de mantel» voor ICT-bestedingen gewonnen. Voor het eerst zouden wij fundamenteel aan de slag kunnen gaan voor het UWV.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, en dat leidde niet meteen tot werk? Zo gaat dat soms in het geval van mantelcontracten.

De heer **Mensonides**: Nee, wij waren op basis van dat mantelcontract ingehuurd voor nieuwe projecten. Dat werk moest op een bepaalde manier gebeuren en volgens een bepaalde architectuur die voor die tijd nog niet gebruikt was. Daarbij komt dat die nieuwe projecten niet voor het opscheppen lagen. Aanvankelijk, toen wij binnenkwamen, gebeurde er dus niets.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u iets preciezer aangeven waarvoor u was ingehuurd?

De heer **Mensonides**: Misschien is het goed om te vertellen hoe «die mantel» in elkaar zat, want dat is niet altijd even duidelijk. Een mantelcontract houdt eigenlijk niets anders in dan dat jij de eerste bent aan wie gevraagd wordt om een opdracht te doen. Het scheidt echter niet een verplichting. Wij hebben ons daar toen met functies gekwalificeerd. Wij moesten dus aantoonbaar maken dat we een aantal typen kennis in huis hadden, namelijk die op het gebied van functieprojectmanagement, programmamanagement, die op het terrein van ontwerpen et cetera. We moesten er vervolgens een tarief bij zetten in de zin van dat we aangaven wat iemand met die kennis kost. Een senior is bijvoorbeeld duurder dan een junior. Die prijzen worden vergeleken. Voor een bepaald onderdeel, de JAVA-programmering – dat is een bepaalde programmeertaal – was er een functiepuntenanalyse. Dat is een andere manier van prijsbepaling dan puur op basis van uurtje-factuur. Dat waren eigenlijk de belangrijkste punten waarop je je kon kwalificeren. Dat staat los van allerlei juridische maatregelen en risicobeperkende maatregelen waaraan je moet voldoen, zoals dat standaard gaat met dat soort aanbestedingen. Die juridische maatregelen en risicobeperkende maatregelen zijn trouwens soms onzinnig.

De heer **Van Meenen** (D66): Pardon?

De heer **Mensonides**: Die zijn soms onzinnig. Dat gebeurt standaard in dat soort contracten bijvoorbeeld voor onbeperkte aansprakelijkheid. Dat betekent dat je, als je werk verricht waarmee je op een gegeven moment een bepaalde schade veroorzaakt, als leverancier ongelimiteerd aansprakelijk gesteld kunt worden voor de gevolgschade. Dat kan in de miljarden lopen. Dat kan geen enkel bedrijf financieren, dus er ontstaat altijd

discussie over het juridische deel van dit soort opdrachten in de trant van de vraag of die aansprakelijkheid niet te beperken is omdat geen enkel bedrijf dit soort risico's kan dragen.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe is dat afgelopen? U hebt wel getekend.

De heer **Mensonides**: Ik weet niet tot in detail hoe dat afgelopen is, maar voor een mantel is de brede vraag of een bedrijf solvabel en capabel is, of er een lokale footprint is en of er sprake is van normale tarieven. Dat is een beetje het standaard verhaal en dan hebben we dus nog geen enkele opdracht. Vervolgens komen er deelopdrachten die daadwerkelijk tot werk leiden. Vaak wordt in die algemene voorwaarden tot overeenstemming gekomen en in een deelopdracht wordt dan gezegd: voor dit traject gaan we het op deze manier invullen en gaan we op die manier het risico beheersen.

De heer **Van Meenen** (D66): Geldt dat ook voor de aansprakelijkheid?

De heer **Mensonides**: Ja, dat geldt ook voor de aansprakelijkheid als onderdeel van het grotere geheel.

De heer **Van Meenen** (D66): Vanaf wanneer kreeg u daadwerkelijk opdrachten en welke waren dat?

De heer **Mensonides**: Dat weet ik niet direct, maar ik denk dat het zeker een halfjaar tot driekwart jaar geduurd heeft voordat er iets kwam. Ik stuur mijn mensen dan natuurlijk naar die organisatie om kennis te maken en te kijken wat we zouden gaan doen. In eerste instantie was het UWV nog heel erg geënt op de oude leveranciers en die waren ingeschakeld voor de lopende opdrachten. Ze dachten niet direct: oké, er komt een nieuwe leverancier en die krijgt opdrachten. De eerste klus die wij kregen was bij mijn weten het project WIA. Het was meteen een enorme uitdaging om daaraan te beginnen, van nul naar honderd in tien seconden.

De heer **Van Meenen** (D66): Voor de kijkers thuis vraag ik u of u met uw opmerking «van nul naar honderd» bedoelt te zeggen «van 1.000 naar 100.000».

De heer **Mensonides**: Ja. Normaal gesproken kun je verwachten dat je opdrachten krijgt van 0,5 miljoen, van 750.000 of van een miljoen. Het WIA-project lag duidelijk in een potentieel hogere categorie. Dat heeft in totaal ... Ik denk dat u dat veel beter weet dan ik.

De heer **Van Meenen** (D66): Daar komen we ongetwijfeld nog even op.

De heer **Mensonides**: Dat verwacht ik wel.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe verhoudt zich dat WIA-project tot werk.nl?

De heer **Mensonides**: Ik zie het WIA-project als een uitvoeringstraject voor het «traditionele» UWV, dus om een UWV-proces te ondersteunen met als tweeledig doel het verbeteren van de dienstverlening aan de klant en uiteindelijk het optimaliseren van de eigen werkforce. Werk.nl was een bestaand project. Het was door onze voorgangers vanuit het CWI gemaakt. Dat systeem zou verbeterd moeten worden, ook ten gunste van de klanten. Dat waren twee gescheiden trajecten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat troffen u en uw mensen aan bij het UWV en het CWI toen uw bedrijf eindelijk aan de slag mocht?

De heer **Mensonides**: In de eerste plaats stuitte we toch wel op weerstand. We waren namelijk niet gewend om met elkaar te werken. Dat is ook wel een nadeel van nieuwe partijen. Het duurt toch wel een tijd voordat je geïntegreerd bent in een complexe organisatie. Het UWV bestond nog niet zo lang als UWV. Ik denk dat daaraan in dit soort trajecten vaak voorbij wordt gegaan. Er wordt veel gekeken naar techniek. Daar is van alles over te zeggen, maar een organisatie moet ook een bepaald soort eenheid zijn en het UWV was nog zoekende naar die eenheidsstructuur. Het UWV was immers net gereorganiseerd; deze nieuwe organisatie was ontstaan uit vijf à zes uitvoeringsorganisaties. De mensen wisten dus ook nog niet exact wat hun rollen, taken en functies waren. Toen wij dus aan de slag moesten met onze trajecten daar, hadden wij informatie nodig van de mensen die zeiden hoe het zat en wat er moest gebeuren. Vervolgens was het onze taak om daaraan technisch vorm te geven. In die communicatie zat nog wel een uitdaging.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U kwam dus in een organisatie terecht waarin de mensen zelf ook nog niet goed zicht hadden op wie waarover ging?

De heer **Mensonides**: Exact.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U begon uw antwoord met de opmerking dat er sprake was van weerstand ten opzichte van uw komst. Wat was de oorzaak van die weerstand?

De heer **Mensonides**: Ik denk dat gewenning de oorzaak daarvan was. Je bent gewend aan je oude leverancier. Als je al jaren met elkaar samenwerkt in voor- en tegenspoed, ken je elkaar en weet je wat je aan elkaar hebt. Dat is niet iets bijzonders voor het UWV. Het is bijzonder als je met elkaar aan de slag gaat in een nieuwe constellatie. Dat kan heel prettig zijn, maar soms is dit ook een uitdaging.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Betekent dit ook dat het UWV niet echt blij was met het feit dat u het mantelcontract had gewonnen?

De heer **Mensonides**: Het is iets genuanceerder. Ik denk dat het zo zwart-wit niet is. In de organisatie van het UWV had je een centrale ICT-organisatie, namelijk de conerndirectie. Daarmee hadden wij over die mantel onderhandeld en in the end hadden we gewonnen. Die conerndirectie is opgericht om een soort gemeenschappelijke noemer over de lokale ICT te leggen, namelijk over de divisies en de oorspronkelijke ICT. Dat gebeurde om hun moverende redenen; je kunt dan veel efficiënter inkopen, de systemen op elkaar aanpassen en je kunt de methodes en de technieken gelijkwaardig maken, zodat je uiteindelijk veel efficiënter kunt werken. Dat wil echter niet zeggen dat, als de conerndirectie partijen kiest die de eenheid ondersteunen, in de praktijk door die mensen gewaardeerd wordt dat gezegd wordt: jouw systeemontwikkelmethode moet nu even weg en daar komt een andere voor terug die, by the way, ondersteund gaat worden door Logica. Dat is even wennen geblazen. Je zit als ICT-bedrijf dus ook in een verandertraject.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U kwam die organisatie binnen. U zegt dat de mensen nog zoekend waren. Wat was uw oordeel over de ICT-kennis toentertijd bij UWV?

De heer **Mensonides**: Ik denk dat die heel erg verspreid is geweest. Zoals in elke organisatie, waren er heel goede mensen bij met heel veel kennis en deskundigheid, maar ook het tegenovergestelde was het geval. Als je het wat generalistischer bekijkt, geldt het volgende. Wij waren verantwoordelijk voor het maken van het systeem. Daarvoor heb je input nodig. Dat heet «functioneel ontwerp». Daarin is in feite beschreven wat wij moeten doen. Die functionele ontwerpen werden door het UWV zelf gemaakt. Dat was ook afgesproken bij de mantel. Die functioneel ontwerpen bepaalden de inhoud en de kenniskant van wat wij moesten bouwen. Je verwacht dat daaraan veel mensen meewerken die al tien tot vijftien jaar bij het UWV werken en die de kennis et cetera hebben. Het verbaasde mij echter dat daar vooral mensen werkten die ook ingehuurd waren. Zij waren echter ingehuurd als zelfstandigen. Het waren niet twee of drie mensen maar het waren wel honderd medewerkers. Als bedrijf denk je dat je met de klant te maken hebt en dat je de kennis krijgt die daarop is gebaseerd, maar je krijgt eigenlijk ook gewoon met externe mensen te maken die naar eer en geweten werken. Zij doen hun best, maar zij hebben niet de echte kennis waarvan je hoopt dat je die krijgt. Dat leidt tot misverstanden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het UWV had volgens u meer dan honderd externen in dienst. Hoeveel mensen waren toen rechtstreeks in dienst bij het UWV?

De heer **Mensonides**: Die getallen ken ik niet, maar ik had het idee dat het een veel lager percentage was.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waren die mensen op de vingers van een hand of op die van twee handen te tellen?

De heer **Mensonides**: Ja. Ik zei net dat ik die percentages niet ken, maar ik weet wel zeker hoeveel subcontracten ... Wij werden ook vaak aangesproken in allerlei omstandigheden. Ons werd toen gevraagd: waar ligt je verantwoordelijkheid nu als leverancier? In dit geval plaatsten wij daar, in het begin, voor die honderd mensen vraagtekens bij. Naderhand hadden wij daar ook veel last van.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u toelichten wat voor u als leverancier het gevolg was?

De heer **Mensonides**: Het gevolg was dat de mensen die op die manier ingehuurd werden, geen baat hadden bij het zo snel mogelijk afronden van hun klus. Hoe sneller ze dat namelijk deden, hoe minder inkomsten ze kregen. Voor grote ICT-bedrijven als Logica geldt het tegenovergestelde; hoe sneller wij klaar zijn en hoe efficiënter wij werken, hoe groter onze kans is op vervolgoopdrachten en successen. Dat geldt niet alleen binnen het UWV maar dat geldt ook daarbuiten. Wij doen het dan namelijk goed. Dat is dus een frictie waarmee je te maken hebt. Als een en ander niet wordt aangestuurd door een organisatie die optimalisatie nastreeft, krijg je gedoe. Ik ben daarmee toentertijd dus zelf naar de raad van bestuur gegaan om dit te bespreken. Dat werd overigens direct erkend. Dat deed ik ook met het verzoek om mij, Logica, die honderd contracten te geven. Ik zou dan zelf gaan managen, dus bepalen hoe efficiënt die mensen ingezet

werden en welke mensen helemaal niet nodig waren. Er zaten ongetwijfeld heel goede mensen tussen maar er waren ook mensen bij waarvan je zegt: nou, kom op. Ik zei dus: leg dat probleem maar bij ons neer, geef ons die uitdaging maar. Dan gaan wij het voor jullie optimaliseren, zodanig dat dit uiteindelijk tot een beter product leidt. Dat idee werd positief ontvangen maar in de praktijk bleek dit zo lastig te zijn dat dit niet uitgevoerd is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waarom was dat in de praktijk zo lastig?

De heer **Mensonides**: Dat kan ik niet helemaal goed inschatten, dus ik moet een beetje interpreteren. Ik kan me voorstellen dat het juridisch gezien lastig is om, als je met verschillende mensen op allerlei manieren contracten hebt gesloten, alles in een keer over te hevelen naar een partij. Elke persoon had een ander contract. Dat kan dus lastig zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Die juridische weg zat dus dicht?

De heer **Mensonides**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt echter wel dat de raad van bestuur van het UWV toen erkende dat zzp'ers er belang bij hadden dat zij langer aan het werk bleven.

De heer **Mensonides**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat heeft de raad van bestuur feitelijk verder gedaan om daarin te sturen? Juridisch kun je iets doen, maar er zijn natuurlijk ook andere mogelijkheden om een organisatie aan te sturen. Hebt u daar iets van gemerkt?

De heer **Mensonides**: Je hebt de concerndirectie waarmee wij met name te maken kregen. Zij wilde uniformiteit nastreven en was met name betrokken bij grote projecten. Verder waren er die individuele afdelingen die nog steeds met ingehuurde mensen bezig waren. Dat leidde soms tot rare situaties, bijvoorbeeld die dat ingehuurde mensen ook bedrijfjes hadden, dat zij hun eigen mensen inhuurden et cetera. Die twee lijnen van besluitvorming waren ook in de raad van bestuur los van elkaar georganiseerd. De ICT-concerndirectie waarmee ik met name te maken had, rapporteerde rechtstreeks aan een persoon van de raad van bestuur, te weten David Jongen. Met name de divisies die met de mensen met de subcontracten te maken hadden, rapporteerden echter aan een dame die in de raad van bestuur zat. Ik geloof dat zij mevrouw Fokkema heet. Die lijnen kwamen dus niet eerder bij elkaar. Die kwamen pas bij de raad van bestuur bij elkaar, dus als er een probleem was ... Voor het ICT-stuk is dat een onhandige manier van werken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Niet alleen de heer Jongen was uw aanspreekpunt op het gebied van de concerndirectie, maar dat was ook de andere bestuurder als het ging om de ingehuurde zzp'ers die ook hun eigen bedrijfjes inhuurden. Klopt dat?

De heer **Mensonides**: Nee, mijn aanspreekpunt was David Jongen. Ik had echter ook met die andere omgeving te maken en daartoe had ik eigenlijk niet direct toegang.

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

De **voorzitter**: Ik geef het woord aan de heer Ulenbelt voor het stellen van een vraag.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dat zzp'ers bij het UWV eigenlijk de opdrachthouders vervullen. Waren zij echte zzp'ers, of waren er ook consultants van andere ICT-bedrijven?

De heer **Mensonides**: Van alles, maar het waren voornamelijk echte zzp'ers.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waren er ook mensen van Logica bij?

De heer **Mensonides**: Nee, want zij zijn geen zzp'ers. Zzp'ers zijn individuele mensen die zich laten inhuren op basis van hun kennis. Het komt voor dat zzp'ers jarenlang een rol vervullen in een organisatie. Vaak doen zij dat heel goed. Het is natuurlijk heel prettig om dat soort kennis te hebben. Dat kan echter ook tegen je werken.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar u zei net dat er zowel zzp'ers waren als consultants van andere ICT-leveranciers.

De heer **Mensonides**: Nee, nee, nee. Mijn aandachtspunt is dat het met name mensen waren die op individuele basis werden ingezet. Het waren mensen die zichzelf suboptimaliseerden maar die ook aan de kant van de klant hielpen om specificaties te beoordelen. Dat was niet Capgemini of Ordino of zo. Die werkte in projecten.

De **voorzitter**: Ik stel een vraagje voordat mevrouw Bruins Slot het weer overneemt.

U werkt zelf in een bedrijf. Hoe beoordeelde u het feit – ik vraag u dit voor zover het uw probleem betrof met die honderd zzp'ers die er tussen zaten en die u wilde overnemen om dat probleem te elimineren – dat er bij het UWV twee kapiteins op een schip zaten?

De heer **Mensonides**: Je past je natuurlijk aan de klant aan. Wij zijn niet in staat om ...

De **voorzitter**: Nee, nee, ik vraag u wat u er destijds van vond. Ik neem aan dat u terugkwam en dat u zei: ze zijn daar niet lekker. Ze hebben niet goed gepresteerd.

De heer **Mensonides**: Nee, zo gaat het niet. Wij gaan een organisatie in. Wij treffen een organisatie aan en dat is het startpunt. Ik vind dat dit niet iets is wat je moet beoordelen. Ik ben ook organisatieadviseur geweest en de grootste fout die je kunt maken, is dat je daar zelf iets van vindt. Nee, het is zoals het is. Het heeft een historische achtergrond en je gaat proberen om die in te passen in het werk dat je moet doen. Dat hebben wij geprobeerd. Wij hebben dus de relatie met de raad van bestuur opgepakt – die was er oorspronkelijk namelijk niet – en dat is voor het onderdeel heel erg goed gegaan. Met het andere deel van de raad van bestuur wisten we eigenlijk geen contact te krijgen. Daarmee konden we de problematiek dus niet goed bespreken. Ga je echter een laagje lager ...

De **voorzitter**: Ik kan me toch voorstellen – dan houd ik erover op hoor – dat je als leverancier tegen dat ene aanspreekpunt in de raad van bestuur zegt: luister eens, als we dit echt willen oplossen, moeten we ook met die ander een keer stevig in contact komen.



De heer **Mensonides**: Ja, dat gebeurt ook.

De **voorzitter**: Maar dat is dus niet gebeurd?

De heer **Mensonides**: Ik kan niet helemaal beoordelen in hoeverre dat daadwerkelijk gebeurd is, maar die adviezen hebben we gegeven. David Jongen was vanuit mijn oogpunt een uitermate capabele bestuurder. Hij heeft het daarover ongetwijfeld ook met zijn collega's gehad. Wij hadden daar echter niet rechtstreeks toegang toe. Wij konden daarmee niet rechtstreeks een afspraak maken en daarna de organisatie ingaan.

De **voorzitter**: Het probleem was en bleef dus dat u niet op het niveau van het bestuur uw deel kon oplossen voor zover het de praktische werkwijze betrof?

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

De **voorzitter**: Ik geef het woord aan mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt een toelichting gegeven op de problematiek met de zzp'ers, de twee lijnen naar de raad van bestuur. U had natuurlijk ook met een projectleider te maken. Hoe was de projectleider van het UWV kwalitatief gezien?

De heer **Mensonides**: Het UWV heeft in iets bredere zin de regiefunctie bij zich gehouden. Op zichzelf is dat niet verkeerd, maar dan moet je wel heel erg goed in staat zijn om zo'n complex traject aan te sturen en dat is niet gelukt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Bedoelt u met «regiefunctie» dat het UWV zowel met u moest afstemmen als met IBM als het ging om de aansturing?

De heer **Mensonides**: Ja.

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

De heer **Mensonides**: Het UWV verklaarde zich daarmee, zeker met werk.nl, verantwoordelijk voor het eindresultaat en het gebruikte de partijen om onderdelen uit te laten voeren. Het legde echter niet de verantwoordelijkheid bij een van de partijen an sich, wat wel een manier is om de zaak beter onder controle te krijgen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Daarmee was er dus geen sprake van een scherpe sturing op het traject?

De heer **Mensonides**: Ja, dat zou je kunnen zeggen.

De **voorzitter**: In beleefde termen zegt u dat die projectleider te zwak was.

De heer **Mensonides**: Ik wil het niet op de persoon spelen.

De **voorzitter**: Nee, ik ook niet maar het gaat mij wel om het feit dat, als een project mislukt, we achteraf moeten zien wat de oorzaken daarvan zijn en dat we moeten kijken waarom het zo veel geld heeft gekost. We moeten de dingen bij de naam noemen.

De heer **Mensonides**: Ik ken die persoon niet voldoende, dus niet zodanig dat ik kan zeggen dat hij de persoon is die dat niet goed doet. Ik denk dat iemand het in de constellatie lastig krijgt.

De **voorzitter**: Laat ik mijn vraag neutraler formuleren. De projectleiding was te zwak. Klopt dat?

De heer **Mensonides**: Ja, voor dit project wel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U bent op pad gestuurd met een opdracht. We hebben eerder gezien dat de aanvankelijke opdracht wel eens gewijzigd werd. Hoe was dat in uw geval als het gaat om werk.nl?

De heer **Mensonides**: Er zijn heel veel verschillende termen in omloop. In aanloop naar deze sessie heb ik daarover ook nog discussies gehad. Wij noemen het project WIA ook werk.nl. Er was al een werk.nl voordat wij er waren en er was een werk.nl nadat wij er waren geweest. Het is dus een nogal confuus gebeuren. Als je kijkt naar het project werk.nl waarvoor wij daadwerkelijk verantwoordelijk waren en dat wij volgens mij in 2010 hebben opgeleverd, zie je dat we te maken kregen met het fenomeen dat de specificaties toch steeds onduidelijk waren en dat die gedurende het traject verbeterd moesten worden. Je hoopt dat dit veel strakker gemanaged wordt ten behoeve van wat er uiteindelijk opgeleverd moet worden. Wat ik nu zeg, kun je op mijn conto schrijven. Er vinden releases plaats. Ik heb begrepen dat een releasschema betrekking heeft op het aanpassen van je software omdat de wet wijzigt – in dat geval moet je de software veranderen – of omdat de wensen veranderen. Het laatste is iets wat je zelf onder controle hebt. Als ik nu hoor dat er – ik zei net dat dit niet gebaseerd is op feiten – al die tijd al elke maand releases zijn uitgebracht en dat die nog steeds worden uitgebracht, kun je je afvragen hoe stabiel de kennis is van wat het systeem eigenlijk moet doen. Als je dat met je auto thuis deed, zou je geen dag kunnen rijden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat zou u antwoorden op de vraag die u nu zelf opwerpt? Hoe stabiel is het als je jaar na jaar, maand na maand een release uitbrengt?

De heer **Mensonides**: Niet. Ik denk dus dat niet duidelijk is geweest wat het systeem moet doen en dat dit nog steeds niet volledig duidelijk is. Dat gezegd hebbend, is de vraag of dat het uitgangspunt is. Je kunt ook een ander uitgangspunt kiezen, namelijk het uitgangspunt dat iets zich ontwikkelt. Je begint gewoon met een bepaalde basis en je neemt als uitgangspunt dat dit niet klaar is maar dat je er continu werk aan hebt. Als je dat als uitgangspunt neemt, is zo'n systeem continu in ontwikkeling. Dat heeft soms repercussies: dingen gaan opeens niet goed of iets in die trant. Dat is echter onderdeel daarvan.

De heer **Van Meenen** (D66): Op hoofdlijnen is natuurlijk wel duidelijk wat het systeem moet doen; het moet in de eerste plaats voortdurend beschikbaar zijn en in de tweede plaats moet het mensen koppelen aan vacatures die voor hun zinvol zijn om te vervullen. Dat is eigenlijk de essentie van werk.nl. Ik neem aan dat u dat destijds ook wel begrepen hebt.

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

De heer **Van Meenen** (D66): Maar toch is dat eigenlijk nooit gelukt. Destijds waren er al allerlei stabiliteits- en prestatieproblemen. U kon dat destijds al in de krant lezen en vandaag kunt u dat nog steeds. In hoeverre was u betrokken bij die stabiliteits- en prestatieproblemen?

De heer **Mensonides**: Dat specifieke stuk staat me niet direct bij. Ik weet wel hoe het ontstaan is, dat het gebouwd is en dat het herbouwd is. Ik weet hoe dat gegaan is. Die stabiliteitsproblemen ontstaan pas op het moment dat het systeem opgeleverd wordt. Dat gebeurde ongeveer aan het eind van mijn regeerperiode.

De heer **Van Meenen** (D66): Deden in uw ogen pas toen de stabiliteitsproblemen zich voor? Uit ons onderzoek blijkt dat ook in 2006 ...

De heer **Mensonides**: Mij is niet bekend dat het systeem niet functioneert. De software die toentertijd opgeleverd is – ik beperk mij vanuit Logica even tot het eigen stukje – is geaudit en getest en die is, voor wat het toen waard was, goed bevonden. Dat testen gebeurde ook door buitenstaanders.

De heer **Van Meenen** (D66): Wanneer was dat?

De heer **Mensonides**: In 2009/2010, dus bij oplevering. Alles is dus getest en gedaan en dat gebeurde niet alleen door ons. Op dat moment kun je dus zeggen dat de software – dat was ons stuk – klaar is, dat die geaccepteerd is en dat die doet wat gevraagd is. Dat is goed. Zo simpel is het echter niet, want daarna moet het systeem werken in combinatie met de infrastructuur en andere platforms, het moet geïncorporeerd worden in de systeemarchitectuur en dan moet het werkend gemaakt worden. Ik kan zwart-wit zeggen dat dit niet onze verantwoordelijkheid was, maar in the end moet het systeem wel werkend gemaakt worden.

De heer **Van Meenen** (D66): Wiens verantwoordelijkheid was dat dan?

De heer **Mensonides**: Die van het UWV. Dat is die regiefunctie die met name bij het UWV zelf gebleven is en ik denk dat dat niet slim is. Dat zou nooit onze voorkeur hebben gehad, maar dat is een zaak van de klant.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt eigenlijk dat alles wat u gemaakt had oké was, dus dat daar niet de oorzaken van die problemen moesten worden gezocht?

De heer **Mensonides**: De software die wij hebben opgeleverd, is goed. Het is echter niet slechts een softwareprobleem. Het is een organisatieprobleem. Ik vind dat een opdrachtgever outputgestuurd moet werken. Die moet je dus afrekenen op het uiteindelijke resultaat. Daar doelt u ook op in die zin dat het resultaat misschien niet overeenkomstig de verlangens is. Daar moet je dus op sturen. Vaak wordt er ook gestuurd op hoe je het moet doen. Dat moet volgens bepaalde methodes, bepaalde technieken, bepaalde architecturen et cetera. Dat alles wordt de leverancier door de opdrachtgever opgedrongen. De leverancier kan niet nee zeggen. Dan gaan we dat naar eer en geweten doen. Als we dan aan al die dingen beantwoord hebben en daar een v'tje bij hebben staan, eindigt onze verantwoordelijkheid. Dat wil niet zeggen dat het resultaat goed is.

De heer **Van Meenen** (D66): We hebben de heer Claus hier gehad. Hij was bij werk.nl betrokken. Hij zegt juist dat de leveranciers heel veel macht hadden, dus dat het UWV kan worden gezien als de kip waar de vos op paste, om die vergelijking alvast maar te maken. Onder anderen u was die vos. Het is dus precies het omgekeerde van wat u schetst: we werden gedwongen, we hadden eigenlijk niets te vertellen, we moesten alles ...

De heer **Mensonides**: Ik ken de heer Claus niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Eerlijk gezegd wekt u bij mij niet de indruk dat u zich in zo'n hoek laat zetten.

De heer **Mensonides**: Nee, ik laat me niet in een hoek zetten, maar ik ben wel bezig voor de klant. Dat wordt misschien onderschat door mensen die niet in een commerciële organisatie hebben gewerkt. Wij zijn wel van de klant afhankelijk. Niet het tegenovergestelde is het geval. Als wij het verknalden – ik heb ook dingen gehoord als dat er onzinnige facturen zijn verstuurd en dat er geoptimaliseerd wordt vanwege domweg het opbrengen van geld – en echt op zo'n manier zouden werken, waren wij nooit marktleider binnen de overheid geworden. Dat is onzin. Dan optimaliseer je misschien voor een halfjaar maar daarna is het uit. Dat wil niet zeggen dat je alles maar moet laten gebeuren. Je krijgt ongetwijfeld weerstand als je het hebt over de vraag hoe je het gaat doen. Voor werk.nl hebben wij van tevoren op verzoek van het CWI een studie gedaan naar hoe je een en ander moest inkleuren en aankaarten. Die studie hebben we gedaan en daar kwam een bepaald bedrag uit en een bepaalde voorstelling. De gegevens zijn aan het CWI gepresenteerd in de trant van: volgens ons moeten we het Logicadeel op deze manier inrichten voor deze prijs. Dan krijgt u dit product.

De heer **Van Meenen** (D66): Doelt u op het We-DO project?

De heer **Mensonides**: Ik weet niet of dit het We-DO project wordt genoemd.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja. Ik zie dat uw collega op de publieke tribune knikt.

De heer **Mensonides**: Ja, hij kent de echte details.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, daar weten wij van.

De heer **Mensonides**: Oké, dat is het We-DO project. Daar kwam een prijskaartje uit dat niet welgevallig was. Het CWI zei dat het voor veel minder moest dan voor de helft van dat bedrag. Wij hebben daarover gezegd: daar kunnen wij het niet voor doen. Punt! Vervolgens zijn wij op «time material»-basis ingehuurd om vanuit een ander perspectief ...

De heer **Van Meenen** (D66): Time material staat gelijk aan uurtje-factuurkje?

De heer **Mensonides**: Ja, dat is uurtje-factuurkje, dus zonder dat er sprake is van eindverantwoordelijkheid. Er was sprake van expertise onder regie van het UWV in die zin dat het dingen aan ons vraagt en dat wij dingen aan het UWV leveren. Wij hadden echter niet meer de verantwoordelijkheid over het totale traject.

De heer **Van Meenen** (D66): Voor mijn begrip. We weten dat het project vijftien maanden heeft gelopen in plaats van zes maanden en dat het 9 miljoen meer heeft gekost, namelijk 13 miljoen in plaats van 4 miljoen. Zegt u dat u dat bedrag van tevoren had aangegeven, dat het UWV dat niet toestond maar dat het uiteindelijk toch dat bedrag is geworden? Zo nee, wat was in het begin uw inschatting?

De heer **Mensonides**: Ik heb mijn hele leven met bedragen gewerkt, dus ik herken de bedragen die u noemt niet. Dat zegt echter niets omdat er net zo veel bedragen zijn als ...

De heer **Van Meenen** (D66): Dat hebben wij gewoon uitgezocht, dus daar mag u op vertrouwen.

De heer **Mensonides**: Daar vertrouw ik op. Het bedrag dat mij bijstaat voor werk.nl is 7 miljoen. Dat is het bedrag dat wij hadden begroot en uiteindelijk hebben wij 6,2 miljoen gefactureerd. Dat zijn de getallen die mij bij staan.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat kan, maar misschien ...

De heer **Mensonides**: Ik kijk even naar de publieke tribune. Mijn geweten zegt ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Uw geweten zegt ja? O, uw collega op de publieke tribune is uw geweten? Oké. Nee, dit gaan we niet doen.

De **voorzitter**: Wij ondervragen de heer Mensonides.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja. Wat was daar uiteindelijk het resultaat van? Heeft het datgene opgeleverd wat het moest opleveren?

De heer **Mensonides**: Bij mijn weten is het resultaat geweest dat wij gewoon software hebben opgeleverd die geaudit is, zoals ik net al zei, en die functioneel gezien voldeed. Overigens leverden wij die voor een prijs – dat is ook beoordeeld – die marktconform was. Daarover is een onderzoeksrapport opgesteld door een externe organisatie die dat beoordeeld heeft.

De heer **Van Meenen** (D66): Welke organisatie was dat?

De heer **Mensonides**: Dat weet ik niet uit het hoofd.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u ons die naam desgewenst aanleveren?

De heer **Mensonides**: Ja, absoluut. Ik heb die informatie bij me, maar ik dacht: ik ga niet al die papieren meenemen naar deze plaats.

De heer **Van Meenen** (D66): Er wordt ook gesteld dat er sprake is van een zogeheten asymmetrie in het kennisniveau tussen, in dit geval, Logica en het UWV. Met andere woorden, u weet veel meer dan zij. Dat wordt door sommigen, waaronder de heer Claus, gesteld. Dat wordt ook in het algemeen gesteld, dus dat het kennisniveau bij de overheid eigenlijk te laag is voor bijvoorbeeld goed opdrachtgeverschap. Hoe kijkt u daarnaar?

De heer **Mensonides**: Ik kijk daar genuanceerder naar. Ik denk dat het kennisniveau bij de overheid niet zo laag is. Die kennis is echter niet verdeeld over alle aspecten. Ik vind dat een overheid met name kennis op ICT-gebied niet zelf zou moeten opbouwen. Ik heb me, steeds als ik bij overheidsorganisaties binnenkwam, verbaasd over het aantal mensen dat de overheid zelf in dienst had en het aantal mensen dat zij in dienst nam voor het programmeren en testen. Die mensen hielden zich met allerlei onderdelen bezig waarvan je denkt: besteed dat in 's hemelsnaam uit aan een bedrijf dat zich daarin specialiseert. Ik denk dat je wel professioneel opdrachtgeverschap op hoog niveau moet hebben. Dat verbetert zich steeds. Mensen die gewend zijn om met complexe problemen om te gaan, met grootschalige projecten die een grote impact hebben in een organisatie en daarbuiten ... Dat moet wel op een gelijkwaardig niveau staan en dat is niet altijd het geval.

De heer **Van Meenen** (D66): Merkt u overigens ook iets van invloed vanuit het ministerie waar het UWV uiteindelijk onder valt?

De heer **Mensonides**: Niet direct, maar met name voor het financierings-gedeelte is er een relatie. Daarvoor geldt dat er een proces gaande is waar wij totaal niet bij betrokken zijn, maar we krijgen wel te maken met de effecten daarvan.

De heer **Van Meenen** (D66): Er zijn mensen die dat een suikeroomconstructie noemen. Misschien hoorde u dit woord in de afgelopen weken al eens vallen. Herkent u dat beeld?

De heer **Mensonides**: Nee, wat wordt daarmee volgens u bedoeld?

De heer **Van Meenen** (D66): Daarmee wordt volgens mij bedoeld dat de uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het budget bij het ministerie ligt. Daar heeft men het geld. U hebt echter te maken met het UWV en uiteindelijk is er altijd wel die suikeroom die in het geval van problemen bijspringt.

De heer **Mensonides**: Dat is natuurlijk wel een verschil in vergelijking met het bedrijfsleven. Er wordt nogal eens aangekaart wat het grote verschil is in vergelijking met het bedrijfsleven. In het bedrijfsleven zijn er geen suikerrooms. Daar word je aan het eind van de rit louter op je marge afgerekend. Daar wordt dit soort trajecten veel strakker gestuurd.

De **voorzitter**: Er is dus alle reden om, ook vanuit de overheid, dit soort dingen veel strakker te sturen?

De heer **Mensonides**: Ja, absoluut.

De **voorzitter**: Voor alle zekerheid.

De heer **Mensonides**: Absoluut en dat kan geleerd worden van het bedrijfsleven. Als je een beursgenoteerde onderneming bent, zijn de aandeelhouders in feite de eigenaren van het bedrijf. Daar kun je iets van vinden, maar dat betekent dat er sprake is van een financiële sturing. Dat zit tot in de haarvaten van beursgenoteerde bedrijven. Die moeten financieel sturen, want als zij dat niet voor elkaar hebben, wordt het de ondergang van het bedrijf. Daarmee is die financiële sturing dus veel strakker dan die gemiddeld genomen bij een overheid is. Die is niet slechter, maar die heeft een andere doelstelling.

De **voorzitter**: Maar die overheid heeft ook de doelstelling dat ze doelmatig omgaat met belastinggeld.

De heer **Mensonides**: Absoluut!

De **voorzitter**: Dat zou een scherpe reden moeten zijn om minstens zo goed op te letten als de aandeelhoudersvergadering dat doet.

De heer **Mensonides**: Ja, dat zou je verwachten, maar dat zit natuurlijk niet in de haarvaten van een organisatie. Je moet die organisatie daartoe dus inrichten en ik denk dat dit een behoorlijk zware job is.

De **voorzitter**: Ik geef het woord aan mevrouw Fokke.

:

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zei net dat, als je alles hebt afgevinkt, dit nog niet wil zeggen dat het resultaat vervolgens goed is. Dat zijn twee verschillende dingen. Dat je als organisatie alles afvinkt, wil dus niet zeggen dat, als je naar werk.nl kijkt, het resultaat goed is. Mag ik de zin die u net uitsprak van toepassing verklaren op werk.nl? Was dat ook zo'n soort project waarvoor u alles had afgevinkt maar waarvoor geldt dat het resultaat niet goed was?

De heer **Mensonides**: Ik kan niet zo goed over mijn collega's oordelen. Ik bedoel daarmee dat je niet alleen werkt. Wij werkten met het UWV samen, met Oracle en met IBM. In totaliteit moet dat het resultaat opleveren. Het antwoord op de vraag hoe je een en ander gaat besturen, is belangrijk voor het resultaat. Ik heb begrepen dat het nu anders is gedaan dan in onze tijd; de verantwoordelijkheid is veel meer bij een partij gelegd, niet zijnde het UWV, om al die elementen bijeen te krijgen. Dat is in mijn beleving een goede verbetering met als doel, die resultaten veel strakker onder controle te krijgen. Voor ons stuk geldt echter inderdaad dat wij vinkjes hebben gezet – dat is ook onze verantwoordelijkheid – en daarmee hebben wij aan onze verplichting voldaan. Overigens wil ik niet zeggen dat wij daarmee gemiddeld genomen de klant in de kou laten staan. Wij proberen in the end het resultaat ook zo goed mogelijk te behalen, want dat is direct van belang voor onze marketing. We hebben niet alleen het UWV als klant, maar we hebben honderden overheidsklanten. Als zij zien dat het al drie, vier of vijf keer fout is gegaan en zij zien dat het ook een zesde keer fout gaat, krijg ik geen opdracht meer. Het is dus niet alleen maar een kwestie van liefdewerk, maar wij hebben er ook vanuit financieel oogpunt heel veel baat bij om het systeem werkend te krijgen.

De **voorzitter**: Wij zullen het nog hebben over de relatie tussen klant en leverancier. We beginnen met de vraag over het naleven van de contracten. Ik geef mevrouw Bruins Slot het woord.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt daarover in het begin al iets gezegd. U zei dat er in contracten zelfs passages stonden over onbeperkte aansprakelijkheid tot in de miljarden.

De heer **Mensonides**: Ja, dat is een persoonlijk irritatiepunt van mij.

De **voorzitter**: Dat was wel helder.

De heer **Mensonides**: Ja, dat dacht ik al.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt het proces ook in 2010 geëvalueerd en uit die evaluatie kwamen wel wat pittige inzichten naar voren. Die hadden betrekking op de start van het project. Het UWV wilde ook dat Logica duidelijk aangaf om welke resultaten het ging en wat voor werk daarvoor nodig was. Het UWV vond dat Logica zich niet had moeten laten verrassen door de complexiteit van het geheel. Uit die evaluatie komt zelfs naar voren dat Logica ervan geleerd heeft dat zij haar rug recht moet houden ten opzichte van het UWV. Dat was de uitkomst van de evaluatie in 2010. Hoe heeft het UWV u gedurende het proces hierop aangesproken?

De heer **Mensonides**: Ik denk dat u het hebt over het project werk.nl, of hebt u het over het werk in het algemeen?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik heb het over het We-DO project.

De heer **Mensonides**: Ik kan me dat niet meer heel erg scherp herinneren, maar gemiddeld genomen is het zo dat wij een eigen projectleider hebben en dat er een projectleider van het UWV is. Die twee projectleiders hebben heel direct met elkaar te maken. Als er vertragingen zijn of onduidelikheden, zijn die zaken continu onderwerp van discussie. Als dat niet lukt, ga je escaleren en het UWV kan uiteindelijk via de heer Tjerkstra naar de raad van bestuur. Intern gaat dat precies hetzelfde. Het is dus niet zo dat we niets met elkaar gedeeld hebben. We hebben echt geprobeerd om met elkaar in die samenwerkingsmodus te blijven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Gebeurde dat ook op basis van het contract, of gebeurde dat meer op basis van de relatie?

De heer **Mensonides**: Ik denk dat het op basis van de relatie gebeurde. Mijn ervaring is – ik begrijp echter dat we daar nog op terugkomen – dat het met contracten in het begin altijd een grote ellende is. Dat geldt vooral voor het juridische stuk. Later wordt daarop bijna nooit meer teruggekomen. Je ziet weinig rechtszaken tussen de overheid en het bedrijfsleven over dit soort zaken. We proberen altijd om ervoor te zorgen dat we uiteindelijk tot elkaar komen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe oordeelt u erover dat het contract na het begin van het proces op een bureau terecht komt of dat het in een lade terecht komt?

De heer **Mensonides**: Bedoelt u het mantelcontract? Er zijn namelijk twee typen contracten. Er is een mantelcontract. Dat is natuurlijk het algemene contract.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar u hebt ook een opdrachtovereenkomst.

De heer **Mensonides**: Daarna krijg je werkovereenkomsten en dat was ook het geval ten aanzien van werk.nl.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik verwijs nu naar de werkovereenkomsten.

De heer **Mensonides**: Dat vind ik niet erg. Dat contract is niet zo spannend. Ik zei altijd dat je in het begin een plan van aanpak moet maken en dat je daarin zwart-wit gezien bepaalt wat er interactief gaat gebeuren. Dat is het uitgangspunt voor hoe dat gaat. Ik heb contracten meegemaakt



waarbij er op basis van het contract werd gestuurd. Dan gaat het schreeuwend fout. Een contract is immers een momentopname. Daarin is verwoord wat het volgens jou op dat moment zal zijn. Je moet echter wel enigszins flexibel blijven om uiteindelijk te kunnen garanderen dat het resultaat wordt behaald. Het uitgangspunt is immers dat het werkt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als het UWV u op dat soort zaken aansprak, was het vervolg dat er een gesprek werd gevoerd. Als men er op een lager niveau in de organisatie niet uit kwam, escaleerde men naar de raad van bestuur. Klopt dat?

De heer **Mensonides**: Ja, dat is de manier waarop het gaat.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe beoordeelde u de manier waarop het UWV Logica daarop aansprak?

De heer **Mensonides**: Ik denk dat daar niets mis mee was in die zin dat wij voor zover ik weet ... Wij hebben nooit een directe confrontatie met het UWV gehad. Ons mantelcontract is met twee jaar verlengd. We zitten daar nog, dus het is niet zo dat we daar in een soort strijd terecht zijn gekomen. We zijn er altijd uit gekomen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is het UWV wat dat betreft maatgevend voor andere overheidsonderdelen?

De heer **Mensonides**: Ja, ik denk van wel. Ik vind het heel erg dat dit soort trajecten in organisatorische zin en in de zin van cultuur onderschat wordt. Daar heb ik nog wel over nagedacht. Ik denk dat het ene bedrijf wat de cultuur betreft anders georganiseerd is dan het andere bedrijf. Het Ministerie van Defensie – daar hebben we ook heel veel opdrachten voor gedaan – is bijvoorbeeld heel erg georganiseerd om zijn diensten te ondersteunen. Het is bijna projectmatig georganiseerd. Daar lopen sommige projecten gemakkelijker dan bij organisaties waarvoor geldt dat daarmee minder ervaring is opgedaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Vond u dat het UWV voldoende handvatten had om u echt aan te spreken op het werk dat u afleverde?

De heer **Mensonides**: Dat denk ik wel. Wij moeten een bepaalde functionaliteit maken. Die is ons voorgeschreven. Wij hadden daar dus zelf geen zeggenschap over. Wij programmeren dat en vervolgens moet dat altijd en eeuwig door de klant worden goedgekeurd. Dat is dus niet iets waar veel rek in zit. Er wordt dan bijvoorbeeld iets opgeleverd en vervolgens wordt er gezegd: dat willen we niet. Dan zeggen wij: nee, maar dat is wel wat er gevraagd is. Men zegt dan: ja, dat is waar, maar dat willen we niet, kan dat nog veranderd worden? Wij zeggen dan: ja, dat kan, maar dat kost extra geld, dus we zullen het veranderen. Zij zeggen dan bijvoorbeeld: ja, maar nu ik dit zie, wil ik toch iets anders. Daar zit de uitloop in.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe is het mogelijk dat u iets opleverde wat het UWV niet wilde hebben?

De heer **Mensonides**: Dat kwam door voortschrijdend inzicht. We hebben datgene opgeleverd wat het UWV wilde maar op het moment dat dit het geval was, bleek het enigszins anders te zijn dan datgene wat door het UWV zelf bepaald was.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe ontstaat dat voortschrijdend inzicht?

De heer **Mensonides**: Dat is een kwestie van ... Als je in dit vak zit, zie je dat mensen zichzelf enorm overschatten. Men denkt dat men weet wat men doet in de zin van: ik snap wel hoe uitkeren werkt. Een computer heeft een flexibiliteit van nul. Zaken moeten dus volledig duidelijk gedefinieerd worden. Als dat niet gebeurt, doet dat ding niet wat jij aan hem vraagt. In de werksfeer vergeten mensen vaak dingen omdat ze zelf pas later beseffen: o ja, dat doe ik eigenlijk ook nog. Mensen weten dat heel vaak niet. Dat geldt in het algemeen voor beschrijvingen van dit soort dingen. Mensen vergissen zich in de mate van exactheid waarin een en ander uiteindelijk opgeschreven zou moeten worden. Dat zie je pas als je het gedaan hebt. Dan denk je: o ja. Er zijn tegenwoordig nieuwere, modernere ontwikkelmethodes die hieraan tegemoet komen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Klopt het dat de beschikbaarheid van werk.nl een van de criteria was waarop u werd afgerekend?

De heer **Mensonides**: Ik weet niet of dat een criterium was. Bij mijn weten moesten wij software opleveren die voldeed aan de specificaties. Ik kan me voorstellen dat er criteria zijn op het gebied van het uiteindelijke functioneren. Die vraag kan ik echter niet exact beantwoorden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als je kijkt naar de verwevenheid van uw rollen, die van IBM en die van het UWV ... Als er een probleem ontstond, was dan goed te bepalen wie daarvoor verantwoordelijk was?

De heer **Mensonides**: Ja, ik denk van wel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat is opvallend, want juist in de gesprekken met het UWV – wij hebben afgelopen maandag mevrouw Lazeroms gehoord – werd heel duidelijk gezegd dat niet te bepalen is wie de fout maakte en waar. Mevrouw Lazeroms zei dat zij dus ook niemand kan aanspreken op het gebrek dat is ontstaan. Hoe kijkt u tegen haar uitspraak aan?

De heer **Mensonides**: Als je op detailniveau kijkt, is het soms lastig omdat het interfereert. Zwart-wit gezien heb je software die draait op hardware, op infrastructuur. Dat zijn dus twee componenten. Je kunt dan nagaan welk element het niet doet; het ene element doet het niet of het andere doet het niet. Vervolgens ga je aan die software sleutelen. Er moeten immers dingen worden aangepast. Als dat niet goed gaat, kan je gedachte zijn dat het daaraan ligt. Je kunt ook nagaan of die nieuwe software die groter of anders is geworden, nog wel past op de bestaande infrastructuur. Het zou zo kunnen zijn dat je aan die software iets gedaan hebt wat goed is maar wat in die omgeving niet werkt. Ook het omgekeerde kan gebeuren en dan begint het wat waziger te worden, maar je kunt het wel redelijk scheiden in die zin dat de bestaande software het deed en dat het dus aan de mutatie daarvan ligt. Of het ligt aan de infrastructuur. Ik weet dat er bezuinigd is – toevallig was dat bij het UWV het geval – op de infrastructuur, op IBM. Daardoor worden er minder goede diensten geleverd. In een heel kort tijdsbestek moeten namelijk al die veranderingen worden doorgevoerd. Dat moet in het weekend gebeuren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Uit uw uitleg maak ik op dat in een groot deel van de gevallen goed te duiden is welke leverancier voor de ontstane problemen verantwoordelijk is. Klopt dat?

De heer **Mensonides**: Ja, dat moet te achterhalen zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Prima. Dank.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt «leverancier», maar het is leverancier inclusief de opdrachtgever.

De heer **Mensonides**: Dat is een goede toevoeging; leverancier, inclusief de opdrachtgever.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil met u nog even naar de financiële afhandeling van het We-DO project. Voordat ik dat doe, stel ik nog een vraag over dat wat u zo-even zei. U zegt eigenlijk dat in dit geval het UWV – ik doel op de mensen van het UWV die met de systemen moesten werken – uiteindelijk pas zag dat het werk niet datgene had opgeleverd wat het had verwacht. Het klonk mij in de oren als: er is eigenlijk van tevoren te weinig en niet diep genoeg nagedacht over wat men eigenlijk wilde. Klopt dat?

De heer **Mensonides**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat hebt u eraan gedaan om die mensen vooraf daarvoor te waarschuwen?

De heer **Mensonides**: Aan het begin van het traject was het maken van specificaties helemaal gescheiden van het maken van het systeem. Wij hebben geprobeerd om een en ander zo veel mogelijk te integreren om die brug te sluiten.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar dat is dus niet gelukt?

De heer **Mensonides**: Nou ja ...

De heer **Van Meenen** (D66): Blijkbaar niet, want uiteindelijk was het toch niet datgene was ze wilden hebben.

De heer **Mensonides**: Het wijzigt.

De heer **Van Meenen** (D66): Gezien de tijd laat ik het daar even bij. Ik ga even in op de financiële afhandeling. Aan het eind van het project bleek dat er nog een tekort was van 2,2 miljoen.

De heer **Mensonides**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is uiteindelijk geschikt. Logica heeft 1,6 miljoen betaald gekregen. Wat kunt u ons vertellen over deze tekortkoming – daarvan was blijkbaar sprake – in de afhandeling?

De heer **Mensonides**: Dat heb ik nog wel uitgezocht. Ik heb weer andere bedragen, maar ik hecht nooit zo aan bedragen als ik niet weet hoe een en ander precies opgebouwd is.

De heer **Van Meenen** (D66): Wij hebben de afrekening.

De heer **Mensonides**: Het maakt niet uit.

De **voorzitter**: Ja, dat maakt wel uit, maar dat zullen we nog wel vermelden.

De heer **Mensonides**: Ja, maar ik wil het proces uitleggen. Daarna kunnen we naar de uitkomst. Een project op «time material»-basis waarvoor we zijn ingehuurd, houdt in dat wij per uur worden afgerekend. Wij berekenen geen enkel uur waar niet om gevraagd is. Ik wil glashelder zeggen dat er niet een soort optimalisering of iets is in die zin dat wij allemaal uren gaan schrijven die vervolgens niet betaald worden. Normaal gesproken gaat het proces als volgt. Iemand werkt voor het UWV en schrijft acht uren. Hij gaat naar de interne projectleider. Die zegt: inderdaad, je bent acht uur bezig geweest. Die gaat vervolgens naar de klant, die ook die acht uren laat aftekenen. Dat is bij ons een heel scherp proces, want wij kunnen als commercieel bedrijf in ieder geval niet hebben dat er achteraf een probleem is in die zin dat de vraag wordt gesteld of die man wel acht uren heeft gewerkt, of het niet zeven uren waren en of hij niet met vakantie was of whatever. Dat is dus een vrij scherp proces waar we al heel lang mee werken. Zo wordt een project dus afgerekend.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik, maar hoe moet iemand bij het UWV vaststellen dat die persoon daar acht uren aan gewerkt heeft?

De heer **Mensonides**: Nou ja, dat kan hij zelf vaststellen door ...

De heer **Van Meenen** (D66): Ik neem aan dat hij niet naast die persoon heeft gezeten.

De heer **Mensonides**: Hij kan de producten beoordelen. Nou, vaak is dat wel het geval. Vaak zitten mensen op dezelfde afdeling.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké.

De heer **Mensonides**: Ja, een van mijn streefdoelen is altijd, zo veel mogelijk mensen bij elkaar te zetten.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is helder.

De heer **Mensonides**: Dat is tot op zekere hoogte gebeurd, ook voor werk.nl. In de slotfase is het fout gegaan. In de slotfase is dat proces op de achtergrond gekomen ten dienste van druk die op de oplevering stond. Wat die oplevering betreft moest er van alles gebeuren en aan het eind van de rit is er blijkbaar zo'n hectiek geweest dat men niet goed met elkaar heeft afgestemd wat de gependeerde uren waren. Daar kwam een factuur uit – er zijn verschillende bedragen genoemd; u hebt het over 2,2 miljoen – die niet herkend werd. Dat is dodelijk, ook voor ons natuurlijk. Dat betekent niet dat we niets gedaan hebben, maar dat betekent ook dat we niet aantoonbaar kunnen maken dat het dat bedrag is. Het UWV heeft dat uiteindelijk erkend. Anders waren we niet tot een schikking gekomen. We zijn tot een gemiddelde gekomen. De uitkomst is door beide partijen geaccepteerd. Dat herhaal ik.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik ken uw uurtarief natuurlijk niet, maar als we uitgaan van 2,2 miljoen en 10.000 uren, dan is het uurtarief € 220.

De heer **Mensonides**: Dat lijkt me wat veel.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat uurtarief lijkt u een beetje hoog? Dus het zijn waarschijnlijk nog meer uren. Misschien zijn het wel 20.000 uren. Dan gaat het om tien tot twaalf manjaren die extra gewerkt zijn?

De heer **Mensonides**: Op het hoogtepunt van zo'n project werken er heel veel mensen. Dat is vooral het geval in de eindfase.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoeveel mensen werken daar dan aan?

De heer **Mensonides**: Dat weet ik niet precies, maar ik weet dat ongeveer honderd van onze mensen aan het WIA-project werkten.

De heer **Van Meenen** (D66): Kan het überhaupt effectief zijn als je er in de eindfase met honderd man tegelijkertijd aan werkt?

De heer **Mensonides**: Nee, dat is de vraag.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u verklaren waarom u uiteindelijk genoeg hebt genomen met slechts 1,6 miljoen in plaats van met 2,2 miljoen?

De heer **Mensonides**: Dat heb ik gedaan omdat een klant je hele leven je klant blijft.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dat ook niet een risico?

De heer **Mensonides**: Nee, ik denk dat je realistisch moet blijven. Ik had indertijd ongeveer 120 projecten in mijn divisie en dit was er een van. Honderd projecten liepen wel goed en daar heb je een redelijke relatie mee. Als je dan verlies lijdt – bij het UWV hebben we echt geen winst gemaakt – compenseer je dat met de andere projecten for the time being. Je gaat dat daarna in je strategie herstellen met de vervolgoopdrachten.

De heer **Van Meenen** (D66): Bedoelt u met compenseren dat u daar wat extra rekent?

De heer **Mensonides**: Nee, nee. Je bepaalt gewoon de marges en dat zijn niet meer de marges waarmee je bent begonnen. Je stemt intern af wat je gaat realiseren en dan kun je een verlies opvangen. Een bedrijf werkt natuurlijk niet zonder verlies.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dat u geen winst hebt gemaakt.

De heer **Mensonides**: Bij het UWV hebben we nauwelijks winst gemaakt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Toch hebt u het project helemaal voltooid.

De heer **Mensonides**: Ja, maar daar zit ook iets in wat voor outsiders misschien niet goed te begrijpen is. Wij moeten onze verantwoordelijkheid ook nemen als het gaat om het helpen van die klant, ook vanwege het feit dat wij in de overheid onze positie willen behouden. Dat doen wij dus. Er zijn nog meer gevallen te noemen. Bij andere klanten hebben wij nog veel meer geïnvesteerd om uiteindelijk tot een succesvol traject te komen. Dat is het idee.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus het belang van het behoud van de klantrelatie met de overheid is doorslaggevend bij het voortzetten van een niet-winstgevend project?

De heer **Mensonides**: Ja, dat is het wezenlijke verschil met een Amerikaans bedrijf – ik werk nu voor een Amerikaans bedrijf – en met andere typen Europese bedrijven. Dat heeft ook een nadeel, maar het voordeel is dat wij klantgericht zijn en dat we bij die klant blijven zolang wij daar kunnen en mogen blijven. Amerikaans georiënteerde bedrijven hebben veel sneller de neiging om te zeggen: tot hier en niet verder. Dan trekken wij de stekker eruit.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In de contracten die u met het UWV gesloten hebt, komen wij de woorden «strategische relatie» tegen. Hoe werkt deze strategische relatie dan met de overheid?

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

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat verstaat u onder een strategische relatie met de overheid?

De heer **Mensonides**: Ik versta daaronder dat wij met bijvoorbeeld de raad van bestuur van het UWV een goed contact hebben over de aanpak van dit soort trajecten en dat wij meehelpen met het ontwikkelen van de informatievoorziening van het UWV. Dat doen wij niet alleen voor het UWV maar dat doen wij ook voor de ketenpartners, opdat wij ook daar aanvullende opdrachten zouden mogen doen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In hoeverre heeft deze strategische relatie gewerkt? U hebt immers een project afgesloten waarop u uiteindelijk geen winst hebt gemaakt.

De heer **Mensonides**: De verwachting is dat je vervolgoopdrachten gaat doen die wel beter lopen en dat je als bedrijf gewoon weer je geld kunt verdienen. Dat is het uitgangspunt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zo'n strategische relatie ziet er dus op dat u het UWV helpt met kennis en kunde en dat het UWV u moet helpen met kennis en kunde? Deze is echter vooral gericht op vervolgoopdrachten. Klopt dat?

De heer **Mensonides**: Ons gaat het er uit commercieel oogpunt om, bij de klant te blijven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Vereist zo'n strategische relatie ook dat u regelmatig met de bestuurders van het UWV aan tafel zit?

De heer **Mensonides**: Ja en dat was nogal eens een uitdaging. Dat was het niet met David Jongen, om zijn naam te noemen. Met hem ging het perfect. Bij de raad van bestuur echter ... Ik zat toevallig nog met mijn collega, Paul Schuyt, te memoreren. Hij was onze CIO indertijd. Wij kwamen om dat mantelcontract te ondertekenen. Wij wisten dat het hebben van een directe relatie met de raad van bestuur essentieel is als het om dit soort grote trajecten gaat. Wij dachten dus elke maand touch base langs te komen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Touch base?

De heer **Mensonides**: We dachten op dat moment dat we de afspraak met de heer Linthorst konden maken dat we elkaar maandelijks zouden zien om af te stemmen hoe het ging et cetera. Toen we dat zo'n beetje ter sprake brachten, was het eerste antwoord dat wij kregen: we zien u volgend jaar weer. Ons was dus duidelijk dat het niet de bedoeling was dat wij op die basis van regelmatigheid contact onderhielden met de raad van bestuur. Gezien het feit dat er twee lijnen waren – dat hadden we indertijd nog niet zo goed door – was dat wel essentieel geweest.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe vaak hebt u binnen een jaar bij de raad van bestuur gezeten?

De heer **Mensonides**: Wij hebben regelmatig met David Jongen, eindverantwoordelijke, om de tafel gezeten. Dat deden wij ongeveer om de twee maanden. Bij de rest van de raad van bestuur ben ik een keer, misschien twee keer, binnen geweest.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een keer?

De heer **Mensonides**: Ja, bij de totale raad van bestuur.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat vindt u van het ICT-kennisniveau van de bestuurders die daar zaten?

De heer **Mensonides**: Divers.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat vraagt om een nadere invulling.

De heer **Mensonides**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): U kunt zo politicus worden!

De heer **Mensonides**: We hebben het daar niet gehad over programmeertalen, stacks, gps, run times et cetera. We hebben het gehad over de organisatie, de veranderingen die er plaats zouden vinden, de ondersteuning van de ICT enzovoorts. Het waren bestuurlijke vraagstukken. Dat ging goed. De inzichten – dat geldt niet alleen voor de raad van bestuur van het UWV maar dat geldt voor meer bij de overheid betrokken instellingen – in de gevolgen van bijvoorbeeld een wet of een politiek standpunt voor de uitvoering van ICT-projecten, zijn gering.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De gevolgen van een wet en politieke standpunten is de ene kant. Ik meende echter eerder uit uw standpunten ook op te kunnen maken dat het in de organisatie aan kennis ontbrak van de gevolgen van de wens ten aanzien van de verandering van het systeem voor de ontwikkeling van het systeem. Die kennis ontbrak, voor zover ik begreep, op het lagere niveau. Ontbrak die ook op het hogere niveau?

De heer **Mensonides**: Ja, het inzicht in de oorzaak en het effect op de informatievoorziening ontbreekt.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik kom even terug op de strategische relatie. U zegt dat u een langdurige en goede relatie met de overheid wilt aangaan. Hoewel dit anders is bij een Amerikaans bedrijf, is Logica natuurlijk ook geen liefdadigheidsinstelling. Er is sprake van een verdienmodel; u wilt uiteindelijk geld verdienen.

De heer **Mensonides**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat is dan het verdienmodel achter die strategische relatie?

De heer **Mensonides**: Het verdienmodel is dat je de overheid als uitgangspunt neemt en dus niet een individueel onderdeel daarvan. Je stuurt de hele markt aan en die is van belang om uiteindelijk je geld te verdienen. Als er onderling verschillen zijn, is dat mijn verantwoordelijkheid.

De heer **Van Meenen** (D66): Is er sprake van een patroon? Kunt u zeggen dat u ten aanzien van een portefeuille binnen de overheid weet dat er projecten zijn waarvoor geldt dat u weinig tot geen winst zult maken en dat er andere projecten zijn waaraan u echt goed kunt verdienen? Wat zijn de kenmerken?

De heer **Mensonides**: Ja, grote projecten zijn een drama. Er is een bepaalde maat – ik heb daar ooit een college over gevolgd, maar ik ga u niet met die informatie vermoeien – voor complexiteit, maar men weet niet precies waar de grens ligt. Als je over die grens gaat, moet je het systeem of het onderdeel in stukken breken om het onder controle te krijgen. Daar zit iets in wat per definitie een uitdaging is.

De heer **Van Meenen** (D66): Is het uw plicht om de overheid erop te wijzen dat bepaalde projecten te groot worden?

De heer **Mensonides**: Ja, dat is zeker mijn plicht.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is dus eigenlijk ook in het belang van het bedrijf?

De heer **Mensonides**: Absoluut! Absoluut! Voor 100%.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wanneer is een project groot te noemen? Waaraan meet u dat af?

De heer **Mensonides**: Dat kun je berekenen met functiepunten, met complexiteit. Het project van het UWV was vanuit organisatorisch oogpunt complex omdat het een relatief nieuwe organisatie was. Je kunt tevens met nieuwe technieken aan de slag gaan, wat het UWV ook deed. Je kunt kijken naar het aantal mensen dat erbij betrokken is en naar een Indiavariant die erbij betrokken is. Een dergelijke variant maakt het namelijk ook complex. Je krijgt zo'n traject voor je. Je zou dat moeten kunnen beoordelen. Ik begrijp dat er binnen de overheid nu intercollegiale toetsing plaatsvindt. Als je iets wilt, scan je dat – ICT Office had ook zoiets – en dan kun je de complexiteit van een project bepalen. Een klein project kan ook heel erg complex zijn. Per definitie is het zo dat, naarmate het project groter is – dan heb je het over een project tussen de 10 miljoen en de 100 miljoen – de kans groter is dat het niet helemaal goed gaat aflopen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dat grote projecten een drama zijn. Klopt de stelling ook dat uw verdienmodel beter is wat het beheer van de applicatie betreft dan wat de ontwikkeling betreft?



De heer **Mensonides**: In mijn analyses ga ik altijd uit van het totaal. Als wij de kans krijgen – dat is niet bij elk project het geval – neem ik het beheer en de ontwikkeling samen. Het totale verdienmodel is dan het geheel. Het beheer levert per definitie minder geld op maar het is stabiel en het duurt langer.

De **voorzitter**: Er komen onmiddellijk een paar vragen bij mij op als u zegt dat grote projecten een drama zijn. Dat is in het bedrijfsleven natuurlijk ook zo. Zijn grote projecten in het bedrijfsleven een minder groot drama dan grote projecten binnen de overheid? Zo ja, waarom is dat zo?

De heer **Mensonides**: Grote projecten in het bedrijfsleven zijn een minder groot drama omdat daar strakker op gestuurd wordt.

De **voorzitter**: Van degenen die hier vanuit de overheid komen, krijgen wij de indruk dat – ik vat hun woorden heel ruw samen en doe die mensen daarmee niet helemaal recht maar wel een klein beetje – ze niet willen dat wij, de commissie, steeds in het verleden wroeten. Ze zeggen: het gaat allemaal heus wel wat beter. We letten er beter op.

De heer **Mensonides**: Dat is waar.

De **voorzitter**: Dat is goed. Er is sprake van voortschrijdend inzicht en er zijn nieuwe maatregelen. Tot je dienst! Een CIO, al dan niet met enige macht bekleed. Zijn er voldoende garanties te geven dat de grote projecten van nu geen drama worden?

De heer **Mensonides**: Nou, dat kan ik niet beoordelen. Ik denk dat het nog steeds fout zal gaan. Je moet echter ook niet vergeten dat er veel dingen goed gaan, al is dat minder interessant.

De **voorzitter**: Zeker! Die dingen zijn voor ons wel degelijk interessant. Uit het oogpunt van het niet doelmatig besteden van belastinggeld, kijken wij echter ook naar projecten die niet goed zijn gegaan.

De heer **Mensonides**: Dat lijkt mij een uitstekend uitgangspunt.

De **voorzitter**: U zegt dus dat u met de ontwikkelingen bij de overheid wel verbetering ziet?

De heer **Mensonides**: Absoluut!

De **voorzitter**: U zegt ook dat de tendens om grote projecten op een drama te laten uitlopen er nog steeds is.

De heer **Mensonides**: Ja, die is er nog steeds.

De **voorzitter**: U zei ook: een klant behoud je, als het goed is, je hele leven. Een van de rare dingen die wij ten aanzien van de aanbestedingen tegenkomen – daarover gaan we het ook nog met anderen hebben – is dat vanuit de overheid niet mag worden geoordeeld over hoe er in het verleden gepresteerd is. Dat noemen ze «past performance». Er zijn een paar mogelijkheden om daar uit te komen. Ik zal de details nu niet met u doornemen. U zegt echter zo stellig dat je een klant voor altijd hebt, dat je er dus wel iets voor wilt doen en dat je er in financiële zin ook wel een veer voor wilt laten. Dat blijkt bij de afrekening voor het We-DO project en

überhaupt uit de relatie met die klant. Hoe staat dit in relatie tot de klacht vanuit de overheid dat ze helemaal geen rekening kan houden met hoe er in het verleden door een bedrijf is gepresteerd? Eigenlijk zegt u dat u zich niet kunt permitteren om slecht te presteren, terwijl dat uit de aanbestedingsregels niet blijkt.

De heer **Mensonides**: Nee, ik ben er voorstander van om dat soort elementen wel mee te nemen in de aanbestedingsregels; hoe je met dit soort dingen omgaat, wat er gebeurd is enzovoorts. In een andere aanbestedingsprocedure waar ik tegenwoordig in zit, gebeurt dat ook veel meer. Daar heb je sitevisites. Mensen gaan dan kijken hoe je het gedaan hebt. Klanten praten met andere klanten voordat er een aanbesteding gedaan wordt. Dat zou een aanvulling zijn. De grote bedrijven in Nederland die de overheid voorzien van automatiseringskennis en -projecten, zijn al lang en breed bekend. Het is misschien niet duidelijk in de aanbesteding, maar men weet hoe Ordina, CGI en Capgemini werken. Men heeft ervaringen met die bedrijven. Sommigen hebben een lichte voorkeur voor het ene bedrijf en sommigen hebben die voor het andere bedrijf, maar het zijn geen onbekende bedrijven. En met de openbaarheid via de Algemene Rekenkamer is ook bekend welke projecten niet gelukt zijn en wie daarbij betrokken waren.

De heer **Van Meenen** (D66): Er is nog een vraag die mij bezighoudt. We kunnen spreken over de zorgplicht van bedrijven et cetera. U hebt gezegd dat het ook uw plicht is om te waarschuwen voor complexiteit enzovoorts. U hebt gezegd dat u het We-DO project in bent gegaan met een duidelijke offerte in de zin van: dit zou het moeten worden. Tegelijkertijd zegt u dat eigenlijk voortdurend duidelijk is dat de opdrachtgever – in dit geval was deze het UWV – niet weet wat het precies wil. Als u zo'n traject ingaat en er al heel snel sprake is van uurtje-factuurkje, gaan toch de champagneflessen open? Zegt u mij eens eerlijk of dat zo is? Over verdienmodel gesproken! Je hebt een klant. Die is toch helemaal aan je overgeleverd, zowel wat de uitkomst betreft als op het gebied van financiën? Dat is toch een feest?

De heer **Mensonides**: Ik heb wel champagne gedronken, maar dat deed ik niet altijd vanwege geslaagde ICT-projecten of ...

De heer **Van Meenen** (D66): Nee, dit is aan het begin in de zin van: we hebben er weer een! Mensen weten niet waaraan ze beginnen. De financiële toekomst is een open eind.

De heer **Mensonides**: Ik denk dat we continu onder druk staan om te presteren, om de mensen en de kennis te leveren en om aan het eind een product te leveren. Het is niet een ontspannen situatie waarin wij gezellig declareren op basis van uurtje-factuurkje en waarin wij geen verplichtingen hebben. Ik weet dat er mensen zijn geweest – zij hebben vroeger voor mij gewerkt – die op vrijdag aan een hernia waren geopereerd en op zondagmiddag weer aan de slag gingen voor het traject bij het UWV. De power, de wil en de energie om er iets van te maken, waren dus sterk aanwezig. Er is dus geen sprake van een ontspannen situatie waarin geld wordt geïncasseerd. Daarvan is absoluut geen sprake.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als ik dan terugkijk op de laatste fase van het WERKbedrijf, e-dienst en omgeving ... U gaf net het volgende aan: ja, we hebben vele tienduizenden uren meer gemaakt, maar dat moest omdat de einddatum vaststond. Op die datum moest er geleverd worden.

Hebt u indertijd de projectleider of het bestuur van het UWV niet gewaarschuwd? Hebt u niet gezegd: als u op die datum dit systeem wilt laten draaien, gaat dat heel veel extra geld kosten?

De heer **Mensonides**: Dat doen we altijd.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar hebt u dat toen ook gedaan?

De heer **Mensonides**: Daar ga ik van uit. Ik weet dat niet 100% zeker. Er zijn veel lagen bij betrokken, maar de datum wordt altijd besproken. De eerste vraag die gesteld wordt, is waarom het systeem op die datum geleverd moet worden. Per definitie kan namelijk gezegd worden dat er een verschuiving plaatsvindt, dat er druk ontstaat en dat er daardoor kosten worden gemaakt. Soms is er sprake van een wettelijke invoeringsdatum waar geen ontkomen aan is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U gaf net aan dat het totale bedrag dat Logica betaald kreeg, 6,2 miljoen was.

De heer **Mensonides**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Nu blijkt dat er in de laatste fase een extra afrekening is geweest van 1,6 miljoen. Dan laten we het bedrag van 600.000 dat u uiteindelijk zelf hebt ingeleverd, even buiten beschouwing. Dat betekent dat het budget in de laatste paar weken met 30% over de kop is gegaan. Hoe oordeelt u daarover in relatie tot uw prestatie?

De heer **Mensonides**: Ik vind het niet iets wat ongewoon is. Je maakt een begroting. Wij hadden indertijd op basis van dat vooronderzoek een begroting gemaakt van 7 miljoen. Het uiteindelijke bedrag is behoorlijk dicht in de buurt van dat bedrag gekomen en we hebben nog meer functionaliteit opgeleverd dan de gevraagde functionaliteit. Als je dus kijkt naar het begin en het eind, naar de daadwerkelijke kosten, de kosten die wij hadden verwacht en datgene wat wij hebben opgeleverd, zie je dat we er keurig binnen zijn gebleven. Dat dit per periode waarin je bezig bent varieert, en dat je aan het eind van de rit meer uitgeeft dan aan het begin, is eigenlijk onderdeel van het projectmanagement. De spanning en de hectiek kunnen toenemen waardoor bijvoorbeeld zo'n registratie op de achtergrond komt. Dat is blijkbaar gebeurd. Voor meer projecten geldt dat er aan het eind van de rit meer aan inspanningen wordt verricht dan aan het begin.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Had het project wat goedkoper gekund als de datum enigszins was opgeschoven?

De heer **Mensonides**: Zo'n datum is vaak een uitgangspunt, evenals het geld. Dat veroorzaakt de druk. Als er dus meer tijd beschikbaar zou zijn en er meer geld was, kwamen veel projecten uit de gevarezone, maar dat is niet het geval.

De **voorzitter**: Ik heb een aanvullende vraag over het geld. Ongeveer twintig minuten geleden zei u dat, als er een conflict was of als er gedoe was over die rekeningen – denk aan het We-DO project – u er samen altijd wel uit kwam. En u zei: ik denk dat daar niets mis mee is. Misschien is het juist dat wat er mis mee is, dus het feit dat de overheid leveranciers laat weggelaten en dat zij er altijd uit komt met die leveranciers.

De heer **Mensonides**: Nee, nee, nee. Het feit dat we eruit komen, is niet gebaseerd op vriendschap. We komen eruit omdat het een realistisch verhaal is, dat beide partijen begrijpen hoe een en ander zich ontwikkelt en hoe het probleem is ontstaan. Er zit dus gewoon realisme achter; wij declareren niets zonder dat we iets gedaan hebben en de overheid wil niet iets onzinnigs vragen wat meer geld kost dan wat het opbrengt.

De **voorzitter**: Ik vraag dit ook omdat we met de heer Leether hebben gesproken. Hij is Head Legal Counsel van het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Hij zei: we zouden veel vaker moeten procederen. Hij was ook razend enthousiast over een vonnis dat was gewezen ten aanzien van de casus Hanzehogeschool. Deze hogeschool had dus geprocedeerd en had vierkant gewonnen op basis van onder meer de uitspraak van een van de leveranciers die luidde dat hij heus wel wist dat er veel extra werk achteraan zou komen maar dat hij dat niet verteld had en dat hij gewoon prachtig laag had ingeschreven. De heer Leether zei dus tegen ons: we zouden juist wat vaker moeten procederen. Hoe kijkt u daar tegenaan?

De heer **Mensonides**: Nou, op zich ... Wij namen als leverancier steeds het standpunt in dat we niet procederen. Mijn uitgangspunt ten opzichte van de klant was dus dat we niet procederen.

De **voorzitter**: Dat was uw uitgangspunt vanwege uw goede relatie met de overheid als geheel?

De heer **Mensonides**: Dat was mijn uitgangspunt omdat ik niet geloof dat daar de oplossing ligt. Wat wel hoopvol kan zijn – misschien doelt u daar ook op – is dat je, als je die kant op zou gaan, wel wat maatgeving kunt verwachten. Ik ben op zichzelf niet zo bang om te procederen, want ik denk dat het bedrijfsleven daar ook vrij scherp in kan zitten; het heeft volgens mij betere registraties en het kan wat dat betreft wat meer advocaten inhuren als het zo ver is. Ik kan me wel voorstellen dat er een soort jurisprudentie uit voortvloeit en dat wat scherper kan worden ingecalculeerd wat de verantwoordelijkheid is van de leverancier en wat de verantwoordelijkheid is van de opdrachtgever. Ik kan me voorstellen dat dan beter ingecalculeerd kan worden aan welke voorwaarden je moet voldoen. Wij werden vaak gedwongen tot het doen van dingen waarvan we dachten «ja ...». Die dingen waren in onze ogen niet zinnig, maar die moesten we wel doen. Die dingen deden we, maar die bleken vervolgens onzinnig te zijn. Daar wil ik ook weleens een uitspraak over hebben.

De **voorzitter**: Kunt u een voorbeeld geven waaruit blijkt dat u door de overheid wordt gedwongen om iets onzinnigs te doen wat geld kost, dus een voorbeeld van iets wat u doet ondanks dat u vindt dat u dat niet moet doen.

De heer **Mensonides**: De term «onzinnig» maakt het wel erg groot, maar ik beperk het tot het UWV. Wij waren verplicht om via de zogenaamde GSP-stack te werken. Dat is een architectuur die het UWV vooraf bedacht had en die niet ten aanzien van het mantelcontract ter sprake is gekomen. Wij kregen die aangereikt toen wij begonnen. Alle nieuwbouw moest plaatsvinden op basis van die architectuur die het UWV bedacht had. Die architectuur was nog nergens in de wereld beproefd, nergens! Die was bedacht door heel slimme mensen met goede bedoelingen, namelijk dat het herhaalbaar was en toekomstvast. De praktijk was echter dat wij als bedrijf heel veel moeite hadden om in die omgeving die producten te leveren. Dat hebben wij vanaf de eerste dag aangekaart. Ons is letterlijk te

verstaan gegeven dat het contract verscheurd werd als wij niet aan die eisen van die architectuur wilden voldoen. Wij wilden namelijk met andere talen aan de slag, bijvoorbeeld die van Microsoft. Dat waren de letterlijke woorden. Dan sta je als bedrijf met je rug tegen de muur en zeg je: oké, dan gaan we kijken hoe we dat in die architectuur kunnen bouwen.

De **voorzitter**: Op welk niveau van het UWV werd u dat te verstaan gegeven?

De heer **Mensonides**: Dat werd ons te verstaan gegeven door de laag onder de raad van bestuur.

De **voorzitter**: Ging u vervolgens niet naar de raad van bestuur met de vraag: zijn jullie knetter geworden?

De heer **Mensonides**: Ja, dat hebben we gedaan, maar dat was nu eenmaal het beleid. Je moet je voorstellen dat er sprake was van een nieuwe organisatie met nieuwe regelgeving die rechten wil geven aan een nieuw platform.

De **voorzitter**: Wie was de heer Jongen?

De heer **Mensonides**: Hij was van de raad van bestuur.

De **voorzitter**: U ging naar de raad van bestuur toe om te zeggen: dit moeten we niet doen?

De heer **Mensonides**: De heer Tjerkstra is de persoon met wie we het meest hebben gespard over de echt inhoudelijke kant. Tegen David Jongen hebben we gezegd dat we dat niet moesten doen. In het algemeen is besloten om te proberen, het wel in die architectuur te laten plaatsvinden.

De **voorzitter**: Ik meen dat de heer Ulenbelt een vraag heeft.

De heer **Ulenbelt** (SP): U noemde een serie problemen die kan ontstaan in de relatie tussen leveranciers en overheid en die complicerend kan werken. Een van die problemen was de Indiavariant. Kunt u mij vertellen wat die variant inhoudt en of u die gebruikt?

De heer **Mensonides**: Een opdrachtgever vraagt ons om bepaalde software te maken. Die kan gemaakt worden op verschillende locaties in de wereld. Dat kun je laten doen in Nederland. Dat lijkt het gemakkelijkst en dat is het ook vanwege de cultuur en de taal. Dat is echter wel duur. Je kunt het ook laten doen in Oost-Europa. Daar is sprake van dezelfde cultuur en het is iets minder duur. Je kunt het ook in India laten doen voor echt fundamenteel lagere kosten. U bent bekend in de communicatiewereld en weet dus dat, naarmate de afstand groter is tussen de twee partijen die met elkaar moeten communiceren, het moeilijker wordt.

De **voorzitter**: We hebben u dan ook vrij dicht bij ons neergezet.

De heer **Mensonides**: Ja. India is een fantastisch land met fantastische mensen die een enorm hoge kwaliteit hebben op het gebied van automatisering. Als je die mensen wilt laten programmeren, moet je echter wel volledig helder hebben wat je ze laat doen. Als dat niet het geval is, krijg je iets anders dan wat je aan opdrachten aangeleverd hebt.

Dat is een enorme uitdaging. Dat is de Indiavariant. Als je dus op basis van de kosten gaat zeggen dat je 80% van de ontwikkeling in India laat doen, bespaart de klant de helft van de kosten of misschien zelfs meer. Je moet dan wel zeker weten dat het proces glashelder is. We spreken de hele ochtend al over het proces. Dat is bij de opdrachtgever en de leverancier al vrij onduidelijk, terwijl het een proces is dat op locatie plaatsvindt. Laat staan dat het in India plaatsvindt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Beheersen Nederlandse bedrijven de Indiavariant? Ik kan me dat nauwelijks voorstellen aangezien er zo veel misgaat.

De heer **Mensonides**: Ik denk dat bedrijven die deels beheersen, maar dat onderschat wordt hoe strak je dat moet aansturen. Vroeger stuurden we onze vragen naar India en lieten we de mensen programmeren. Vervolgens kwam het geprogrammeerde terug en dachten we: dat is toch niet wat we eigenlijk bedacht hadden. Volgens mij gebeurt dat nu minder vaak. Nu wordt een en ander veel meer geïntegreerd; mensen vanuit Nederland gaan naar India om daar de brugfunctie te vervullen met als doel om het werk te laten doen. Met die variant werkt het veel beter.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dat 80% in India kan worden ontwikkeld. Hoeveel geld van het UWV is er dan bij u terechtgekomen en hoeveel is er uiteindelijk in India terechtgekomen?

De heer **Mensonides**: Dat kan ik u niet zeggen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Is dat een groot bedrag? Is het de helft?

De heer **Mensonides**: Nee, dat is niet een groot bedrag geweest, want we hebben voor het UWV niet zo veel in India laten uitvoeren.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar in verhouding? 80%

De heer **Mensonides**: Ik weet het niet. Niet 80%.

De **voorzitter**: Ik geef ter afronding het woord aan mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wij hebben op veel zaken teruggekeken, maar wij vragen u natuurlijk ook wat de belangrijkste weg is om meer grip te krijgen op ICT bij de overheid. Welke suggesties wilt u ons doen?

De heer **Mensonides**: Soms is er sprake van wat wantrouwen tussen het bedrijfsleven en de overheid. Ik denk dat je veel meer moet samenwerken en dat je dat vanaf het begin moet doen om duidelijk te krijgen wat je wilt. Dat is beter dan een heel strakke scheiding aan te brengen in de trant van: dit wil ik en zo moet je het doen. Integreer en leg elkaar niet te veel regels op. Richt je veel meer op wat je wilt bereiken dan op het hoe. Laat de kennis van het hoe bij degenen die daarvoor verantwoordelijk zijn. Maak het bedrijfsleven veel meer eindverantwoordelijk voor het resultaat, dus stuur voor grote projecten veel meer op resultaatverplichting in plaats van op «time material»-basis. Ik denk dat daar veel winst kan worden behaald.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt in het gesprek enkele opmerkingen gemaakt over de invloed van wet- en regelgeving op ICT-projecten. Wat vindt u van de rol van de Tweede Kamer ten aanzien van ICT-projecten?

De heer **Mensonides**: Ik krijg daarmee nu, op deze manier, voor het eerst te maken. Ik denk dat een coördinerende rol en een bepalende rol ... Ik denk dat een deel van de problematiek veroorzaakt wordt door politiek. Politiek is een drijfveer om zaken te realiseren. Ik denk dat het heel goed is als de Tweede Kamer zich realiseert wat het effect van politiek is op bedrijfsvoering. Wat dat betreft juich ik dat dus toe.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Er zijn veel onderwerpen ter sprake gekomen. Zijn er bepaalde zaken die u nog naar voren wilt brengen? Zo ja, dan geef ik u daarvoor nu de gelegenheid.

De heer **Mensonides**: Er zijn heel veel dingen die door mijn hoofd spelen. U zei dat in de mantel een aantal vragen wordt gesteld maar dat er bijvoorbeeld geen vragen worden gesteld over het verleden van een bedrijf, bijvoorbeeld over wat dit fout gedaan heeft. Mij valt ook op dat in een gemiddelde aanbestedingsprocedure nooit gevraagd wordt naar de manier waarop met elkaar wordt samengewerkt en hoe het bedrijf aankijkt tegen het samenwerken met concurrenten. Wij worden vaak verplicht om met de leveranciers samen te werken die door de klant zijn bepaald. Het zou ook helpen als naar dat verleden werd gekeken. Met sommige concurrenten werken wij uitstekend samen maar met sommige concurrenten is het een kwestie van zoeken. Het zou naar mijn idee heel nuttig zijn om naar het samenwerkingsverband te kijken.

De **voorzitter**: Kunt u daar ook namen bij noemen?

De heer **Mensonides**: Met Capgemini kunnen wij uitstekend samenwerken en met Ordina ook.

De **voorzitter**: En met wie kunt u wat minder goed samenwerken?

De heer **Mensonides**: Met IBM is dat wat lastiger.

De **voorzitter**: Waarom?

De heer **Mensonides**: Ik denk dat het bedrijf Amerikaans gestuurd is en dat het behoorlijk op het juridische vlak is gericht.

De **voorzitter**: In gesprekken met anderen hebben wij ook gehoord dat IBM niet meteen het gesprek aangaat maar dat het bedrijf eerst een juridische brief stuurt.

De heer **Mensonides**: Ja, ik heb daarmee van alles meegemaakt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u daarvan een voorbeeld geven om het voor ons iets inzichtelijker te maken?

De heer **Mensonides**: Van IBM?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dat u van alles hebt meegemaakt, dat er sprake is van een ongelukkig huwelijk. Kunt u daarvan een voorbeeld geven?

De heer **Mensonides**: Ik vind dit niet de plek om van een concurrent iets te vinden. Voor de overheid is belangrijk om te weten wie prime is en wie sub is. Als je IBM de opdracht geeft en zegt dat dit bedrijf verantwoordelijk is voor het hele gebeuren en wij aan IBM leveren, moet ik er met

IBM uit zien te komen wat de samenwerking betreft. Die klant staat dan iets verder van ons af. Dan is er sprake van een goede relatie. Als beide met die klant moeten samenwerken, zoals bij het UWV het geval was – het UWV had de regie en die partijen moesten maar zien dat ze met elkaar een klein beetje door één deur konden – wordt het lastig. IBM is een ander type bedrijf en het heeft een andere cultuur et cetera. Het was indertijd misschien minder op de overheid gericht dan nu het geval is. Wij zaten al dertig jaar in die overheid, dus wij hadden daarmee veel meer een binding en wij hadden daar veel meer kennis van. Dat bijt elkaar dus nogal eens. Als je die regievoering verandert, kunnen wij ook met IBM samenwerken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kan ik hieruit opmaken dat, op het moment dat er een probleem ontstaat en ik wat niveau betreft gelijk sta met IBM, er een strijd ontstaat over de vraag wie daarvoor verantwoordelijk is?

De heer **Mensonides**: Ja, natuurlijk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En dat leidt tot de uitwisseling van juridische brieven?

De heer **Mensonides**: Dat kan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is dat weleens gebeurd?

De heer **Mensonides**: Mij is niet bekend dat dit bij het UWV is gebeurd, maar bij andere opdrachten is dat wel gebeurd.

De **voorzitter**: Wij danken u zeer voor de antwoorden. Het gesprek is een beetje uitgelopen, maar dat zal niet van invloed zijn op ons volgende gesprek. Ik schors de vergadering dus tot 11.30 uur.

Schorsing van 11.10 uur tot 11.30 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer De Pagter op 23 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Jan Kees de Pagter (directeur/mede-eigenaar BdBProjectmanagement B.V.).

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 heet van harte welkom de heer De Pagter, van 1976 tot 2009 werkend voor VolkerWessels en werkmaatschappijen, maar ik zeg: voor VolkerWessels. Wij gaan u allerlei vragen stellen. Daarbij zullen mevrouw Fokke en de heer Ulenbelt het voortouw nemen, maar ook mevrouw Bruins Slot, de heer Van Meenen en ikzelf luisteren mee en mogen af en toe wat vragen als dat zo uitkomt. De laatste jaren was u lid van de raad van bestuur. U had ook de A73 in portefeuille. We hebben het daar al eerder over gehad in onze gesprekken. Toen heb ik het ook een beetje uitgelegd. Ik zal dat zo kort mogelijk doen. Onderdeel van het wegestelsel in Limburg zijn twee tunnels, namelijk de Roertunnel en de Swalmentunnel. VolkerWessels was daarbij betrokken, om een heleboel techniek te organiseren die van belang was voor veiligheid en doorstroming. Ik houd het op dit moment bij deze algemene termen. Hoeveel tijd was u daarmee zoet als lid van de raad van bestuur?

De heer **De Pagter**: Vanaf het moment dat ik betrokken ben geraakt bij dat project, zat dat tussen de halve dag en één dag in de week.

De **voorzitter**: Dat is voor een lid van de raad van bestuur relatief veel, denk ik, voor zo'n soort project.

De heer **De Pagter**: Dat is exceptioneel.

De **voorzitter**: Waarom was dat?

De heer **De Pagter**: Gezien de gerezen problematiek vroeg het project zo veel aandacht van het bestuur. Die geef je dan ook aan zo'n project.

De **voorzitter**: Was het de publicitaire en maatschappelijke gevoeligheid die maakte dat het moest worden behandeld op het niveau van de raad van bestuur?

De heer **De Pagter**: Dat heb ik niet zo ervaren. Het zat meer op de sturing, om het project open te krijgen. Dat is met dit soort projecten, als het fout zit, ingewikkeld genoeg.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Kunt u ons iets specifiek vertellen in welke periode u betrokken was bij de A73?

De heer **De Pagter**: Op de maand nauwkeurig kan ik dat niet zeggen, maar het was in de loop van 2008 tot het moment dat ik bij VolkerWessels ben vertrokken. Ik ben uiteindelijk nog naar de openstelling geweest, in december 2009. Het was dus ergens van het voorjaar 2008 tot oktober/november 2009.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Toen u in 2008 aan de slag ging met de A73-tunnels, hoe stond het er toen voor?

De heer **De Pagter**: Als u mij toestaat, zeg ik eerst waarom en hoe ik bij het werk betrokken ben geraakt. De bedrijven van VolkerWessels die dit project realiseerden, zaten niet in mijn directe portefeuille. VolkerWessels kende in mijn tijd een bestuursmodel waarin, in zijn algemeenheid gesproken, een drietal mensen als COO, of hoe je hen ook wilt noemen, verantwoordelijk was voor verwerving en realisatie. Een collega van mij had deze twee bedrijven in zijn portefeuille zitten. Als je een collegiaal bestuur hebt, zoals wij dat hadden, dan weet je van elkaar welke dossiers wat moeilijk gaan lopen. Dit was één van de dossiers die moeilijk gingen lopen in de loop van de tijd. Gaande de rit is er eigenlijk een natuurlijke overloop geweest, waardoor ik bij dit project wat meer op de voorgrond ben gekomen en op enig moment de verantwoordelijkheid heb overgenomen. In die zin heeft er bij VolkerWessels op bestuursniveau een zekere wisseling in verantwoordelijkheid voor dit project plaatsgevonden. Om terug te komen op uw vraag, namelijk wat ik aantrof ...

De **voorzitter**: U was daar «chef moeilijke projecten» of zo?

De heer **De Pagter**: Nee. Het ging eigenlijk automatisch zo. Ik was geen «chef moeilijke projecten».

Om terug te komen op uw vraag. Ik trof een werk in volstrekte verwarring aan. Het was vastgelopen, de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer was verstoord en de cashpositie was dramatisch. Het werk zat dus echt vast. Dat trof ik aan.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoe kwam dat?

De heer **De Pagter**: Dat is een simpele en korte vraag. Er zit natuurlijk een heel verhaal aan vast. Als ik het heel kort zeg: het kwam doordat er gedurende het hele project, vanaf de aanneming tot op het moment waarop ik erbij betrokken raakte, een veelheid aan wijzingen is geweest, waarmee partijen moeilijk zijn omgegaan en voor de afhandeling waarvan ze eigenlijk ook geen handvat hebben gevonden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja? Kunt u daar wat specifieker over zijn? Waar er twee vechten, hebben er twee schuld. Hoe zat het precies in elkaar?

De heer **De Pagter**: Ik ga hier niet over schuldvragen praten. U zegt het heel mooi: waar er twee vechten, hebben er twee schuld. Zo zal het ook wel zijn geweest op dat project. De feitelijkheid is dat het project is aangenomen en dat er gedurende de uitvoering een wetswijziging is gekomen – het betreft de tunnelwet – die een wezenlijk andere benadering van het project vroeg. In het verleden werd dit soort projecten, ook door VolkerWessels, als het ware bottom-up gerealiseerd, denkend vanuit de zogeheten deelinstallaties naar de bediening en besturing en naar de verkeerscentrale, waarbij met testen werd aangetoond dat het het allemaal deed. De tunnelwet legde echter in één keer een enorm accent op veiligheid – dit was naar aanleiding van ongelukken in Zuid-Europa;

logisch, daarover geen discussie – en legde een zeer, zeer zwaar accent op het aantonen daarvan. Daardoor was in één keer die bottom-upbenadering niet meer mogelijk. Dat is een enorme wijziging geweest. Daarnaast is er het doorvoeren van het watermistsysteem geweest, wat een megawijziging in het project was.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We komen straks specifiek nog op die processen. Toen u in 2008 bij het project betrokken raakte, was er natuurlijk nog wel iets heel bijzonders aan de hand: de tunnels waren niet helemaal open, maar waren gedeeltelijk open. Kunt u wat meer vertellen over hoe dat in elkaar zat?

De **voorzitter**: Maar niet dan nadat ik u heb gevraagd om uw microfoon iets omhoog te duwen. Dan bent u thuis beter te verstaan, horen wij. Gaat uw gang.

De heer **De Pagter**: Ik trof inderdaad twee tunnels aan die half opengesteld waren: in plaats van over de twee rijbanen werd er over één rijbaan gereden. Het idee achter dat besluit was blijkbaar dat je dan via de andere rijbaan kon werken, dus door kon gaan. Dat was waarschijnlijk het idee, maar het was niet de feitelijkheid.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Wat was dan de feitelijkheid?

De heer **De Pagter**: De feitelijkheid was dat je als uitvoerende partij alleen achter de afscheiding mocht werken als er geen verkeer doorheen reed. Je mocht dus wel werken in het middentunnelkanaal, het middelste gedeelte van de tunnel, dat echt helemaal tussen betonnen muren zat, maar niet op de rijbaan die afgezet was. Daardoor was de tijdswinst die ooit werd beoogd met die gedeeltelijke openstelling, snel verdampt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dus, als ik dat vertaal, dan heeft die gedeeltelijke openstelling het project misschien juist wel heel ernstig vertraagd?

De heer **De Pagter**: Dat zou ik u niet kunnen vertellen. Dat is achteraf kijken. Die analyse heb ik nooit gemaakt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U gaf aan wat je qua werkzaamheden allemaal wel en niet kunt doen bij een beperkte openstelling. Dan kan ik met gezond verstand haast niet anders dan concluderen dat je harder door kunt werken als een tunnel helemaal is afgesloten dan als die gedeeltelijk open is, omdat je dan immers vanwege allemaal veiligheidsmaatregelen bepaalde werkzaamheden wellicht niet kunt uitvoeren.

De heer **De Pagter**: Ik snap uw redenering. Ik vind haar erg kort door de bocht. Ik zei u al dat ik de analyse niet heb gemaakt, want ik trof een situatie aan zoals die was.

De heer **Ulenbelt** (SP): U noemde net de veranderde tunnelwet als een van de redenen van de vertragingen en de problemen.

De heer **De Pagter**: Correct.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het hoofdprobleem was volgens ons een ander. Uit onze cijfers halen wij dat het was aanbesteed voor 37 miljoen – ik heb het over de veiligheidsinstallaties in de tunnels – en dat het uiteindelijk 128 miljoen heeft gekost. Komt dat allemaal door die tunnelwet?

De heer **De Pagter**: Allereerst ken ik uw getallen niet. Ik heb in het voorgesprek afgesproken, gegeven het feit dat het dossier op dit moment niet is gesloten door de partijen, om niet op geld in te gaan. Het is natuurlijk niet zo dat alleen door de tunnelwet er meer tijd en geld in het werk gegaan zijn.

De **voorzitter**: Voor de precisie, vanuit het standpunt van de commissie: wij hebben dat geaccepteerd en wij houden ons daar ook aan ...

De heer **De Pagter**: Dat weet ik.

De **voorzitter**: ... maar dat laat onverlet dat uit eigen onderzoek dit feiten zijn die gebleken zijn. Deze kunnen wij natuurlijk gewoon in de openbaarheid brengen.

De heer **De Pagter**: Dat snap ik. Maar de afspraak was dat ik er niet op reageer.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nee, maar ik heb u ook niet gevraagd om op de bedragen te reageren. Iedereen weet dat er een grote overschrijding is.

De heer **De Pagter**: Zo is het.

De heer **Ulenbelt** (SP): U had het over de tunnelwet. Ik wilde weten of het hem alleen daarin zit. U zegt: dat is natuurlijk niet het geval.

De heer **De Pagter**: Nee, er kwam ook een watermistsysteem in, wat een geweldig bedrag als consequentie had. Dat was natuurlijk niet direct de tunnelwet.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil nog even terugkomen op die tunnelwet. Ik wil u graag een ANP-bericht voorleggen, naar aanleiding van de tijdelijke openstelling: «De aannemer moet het komende halfjaar de huidige 32 tijdelijke veiligheidssystemen vervangen door 52 definitieve. Dat moet geleidelijk gaan, en ze moeten steeds opnieuw worden getest.» We hebben het net al even gehad over de tunnelwet, maar ook dit bericht van het ANP heeft te maken met vertraging. Je moet om te beginnen al iets tijdelijk aanleggen, omdat je tijdelijk gaat openstellen. Vervolgens moet je wat je tijdelijk hebt aangelegd, ook nog vervangen door 52 definitieve. Dan kan het toch bijna niet anders – ik kom weer even met mijn gezonde verstand – dan dat die beperkte openstelling er toch voor heeft gezorgd dat het traject langer heeft geduurd? Of klopt dat ANP-bericht dan niet?

De heer **De Pagter**: Ik herkende het niet, maar ik zal erop reageren. Wat u voorleest, suggereert dat de 32 systemen die zijn ingebouwd voor de tijdelijke openstelling, niet zijn benut voor de definitieve openstelling. Dat is onjuist.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ze zijn wel benut, zegt u.

De heer **De Pagter**: Maar tijdelijk aangesloten.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar tijdelijk aangesloten.

De heer **De Pagter**: Zo is het.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Die 32 konden dus zo worden omgebouwd naar die 52. Er was niet eerst een soort houtje-touwtjeconstructie, die vervolgens wat beter in elkaar werd gezet, als ik het zo even mag vertalen.

De heer **De Pagter**: Mevrouw Fokke, u zegt: ze konden «zo». Dat is niet aan de orde, juist ook gegeven de eisen van aantoonbaarheid. De 32 systemen die waren gebouwd voor de tijdelijke openstelling, zijn nog steeds onderdeel van de tunnels zoals die nu functioneren.

De heer **Ulenbelt** (SP): Uit wat wij nu allemaal weten over die tunnels, is het tussen het bedrijf waarvoor u toen werkte en Rijkswaterstaat nogal hoog opgelopen. Dagblad De Limburger schreef in 2008 dat Rijkswaterstaat meermalen heeft overwogen om te stoppen, maar dat uiteindelijk niet heeft gedaan omdat hij niet wist waar hij dan heen moest. U was daarbij betrokken. Liep het hoog op? Is dit aan de orde geweest?

De heer **De Pagter**: Laat ik het als volgt zeggen: als een project zo vastzit als ik het heb aangetroffen, dan is de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer altijd spannend. Dat kom je bij een tunnelproject tegen, dat kom je bij een sluis tegen en dat kom je bij een weg tegen. U zou dat ook thuis, als een aannemer aan uw eigen woning werkt, kunnen tegenkomen. Dat is dus op zich niet zo raar. Wat mij betreft is de communicatie tussen Rijkswaterstaat en VolkerWessels op directie- en bestuursniveau altijd een open communicatie geweest, ondanks alle spanning.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar als hier in de Tweede Kamer over «open communicatie» wordt gesproken, dan wil dat ook nog weleens zeggen: de vonken vlogen ervan af en als ze bakstenen hadden gehad, waren die door de ruiten gevlogen. Is dat ook wat u bedoelt met «open communicatie»?

De heer **De Pagter**: De relatie tussen VolkerWessels en Rijkswaterstaat is over het algemeen uitstekend. En ja, op een probleemwerk moet je elkaar wel de feiten en de waarheid noemen. Dat kan gelukkig ook.

De heer **Ulenbelt** (SP): Bent u nu niet te lief voor Rijkswaterstaat? We hoorden in ons onderzoek ook dat Rijkswaterstaat vrijwel de enige is, en in ieder geval de grootste, die opdrachten geeft voor de aanleg van tunnels en dat de leveranciers, degenen die het moeten maken, dus afhankelijk zijn van het monopolie van Rijkswaterstaat. Maakt dat u niet te vriendelijk? Is die afhankelijkheid er? En bepaalt dat uw gedrag?

De heer **De Pagter**: Daarop wil ik eerst reageren. Ik denk dat dat feitelijk onjuist is. Er zijn in Nederland ook veel tunnels waarvan Rijkswaterstaat niet de opdrachtgever is. Ook ik heb veel tunnels gebouwd voor andere opdrachtgevers, ook een paar hier in Den Haag. VolkerWessels heeft ook een aantal tunnels hier in de directe regio geïnstalleerd. Er zijn gewoon veel tunnels, voor gemeentes, provincies en ProRail, die zonder Rijkswaterstaat als opdrachtgever zijn gebouwd. Uw vraag ging, dacht ik, over de afhankelijkheid van een ondernemer, op dit punt, van Rijkswaterstaat. Die afhankelijkheid is er slechts beperkt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dan gaat het over het beton, want in een fietstunnel in Den Haag zal toch geen verkeerstechnische installatie worden aangelegd?

De heer **De Pagter**: Hier vlakbij is de Hubertustunnel. Daar zit een knappe installatie in, met bediening, besturing en beveiliging, gekoppeld aan de verkeerscentrale van Den Haag. Dat is volstrekt vergelijkbaar met de A73-tunnels.

De heer **Ulenbelt** (SP): Weet u uit uw ervaring hoeveel van het volume aan tunnelbouw voor rekening van Rijkswaterstaat komt en hoeveel voor andere opdrachtgevers?

De heer **De Pagter**: Over de duim: fifty-fifty. Ik heb het niet onderzocht.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dan kun je dus niet spreken van een monopolie van Rijkswaterstaat.

De heer **De Pagter**: Nee, hoor. Zeker niet. ProRail is op dit moment ook een heel grote opdrachtgever met zijn tunnels.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dat in aantal opdrachten of is dat ook in geld, die fifty-fifty?

De heer **De Pagter**: Ik zeg net: over de duim. Ik kan er een paar procent naast zitten. Ik heb het niet onderzocht. Nogmaals: gemeentes, provincies en ProRail zijn op tunnelgebied grote opdrachtgevers in Nederland.

De heer **Van Meenen** (D66): Wij weten van kostenoverschrijdingen. Kunt u ons wat meer vertellen over wat u, toen u aankwam, aantrof op het gebied van de beheersing van het project? Wij begrijpen dat er ontzettend veel partijen bij betrokken waren: niet alleen Rijkswaterstaat en Volker-Wessels, maar bijvoorbeeld ook de regio en onderaannemers van u. Hoe zat de projectbeheersing in elkaar toen u aantrad bij dit project?

De heer **De Pagter**: De tunnelomgeving is naar mijn mening tamelijk complex. We hebben het in Nederland zo geregeld dat het bevoegd gezag uiteindelijk regelt dat de tunnel open mag. In het geval van de tunnels is geregeld dat het bevoegd gezag de lokale overheid – lees: de gemeente – is. Daarmee heb je gelijk een hele hoop stakeholders in huis. Bij een rijksweg in de buurt van Roermond, in dit geval, gaat de gemeente Roermond zich als bevoegd gezag een oordeel vormen over de openstelling. Die mensen hebben in de basis niet vaak een tunnel in hun gemeente te bouwen. Er waren dus inderdaad heel veel partijen bij betrokken. Dat was wel een mêlee aan communicatie, met – ik hoop het de heer Elias niet uit te leggen – communicatiestoornissen tot gevolg.

De **voorzitter**: Als u dan toch mijn naam noemt ... Eigenlijk zegt u op een heel beleefde manier: op zijn minst hadden die bestuurders – bijna wilde ik zeggen: brave bestuurders – van de gemeente Roermond weinig tot geen ervaring met de problematiek die aan de orde was.

De heer **De Pagter**: Ik zou het zo willen zeggen: het bevoegd gezag, dus de gemeente Roermond, moet uiteindelijk de toestemming voor openstelling geven, en zo'n gemeente maakt in zijn bestuursperiode misschien maar één keer een tunnelbouw mee. Zij laat zich natuurlijk vergezellen van adviseurs. Dat is niet anders. Dat is bij ieder tunnelproject. Het gaat niet alleen over Roermond. Je maakt het ook mee in Amsterdam. Overall maak je dat mee.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt: er was een mêlee aan mensen. Begrijp ik uit uw woorden een beetje: hoe groter de mêlee, hoe groter de malheur?

De heer **De Pagter**: Nee, ik bedoel te zeggen: hoe meer mensen bij zo'n project communiceren op verschillende niveaus, en ook met verschillende kennisniveaus, hoe lastiger het is om uiteindelijk die hele communicatie opgelijnd te houden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat trof u aan, een mêlee aan mensen. Er waren veel problemen. Wat hebt u gedaan om het op te lossen?

De heer **De Pagter**: De problemen waren, denk ik, van technische aard – gek genoeg zit daar niet het probleem – en van bestuurlijke aard. Uiteindelijk is de oplossing gekozen dat ik met een bestuurder van Rijkswaterstaat met enige regelmaat overleg heb gevoerd. We hebben er uiteindelijk voor gekozen om het project af te laten maken onder de leiding van één persoon, die aan ons beiden verantwoording moest afleggen. We wisten namelijk niet goed hoe het op een andere manier moest. Het is een bijzondere constructie, laat dat vooropstaan. Die persoon hebben we «regisseur» voor die tunnels genoemd. Hij heeft namens ons beiden de regie gevoerd over het team van Rijkswaterstaat en het team van de opdrachtnemer, in dit geval VolkerWessels.

De heer **Ulenbelt** (SP): We hebben deze tunnelregisseur vorige week gesproken. Tot wat voor veranderingen heeft het geleid bij uw organisatie toen die tunnelregisseur kwam? Hij bemoeide zich met Rijkswaterstaat. Hij bemoeide zich ook met u. Wat hebt u veranderd in uw organisatie om het allemaal weer op gang te krijgen?

De heer **De Pagter**: Laat ik bij VolkerWessels blijven. Omdat het werk vastzat en mensen elkaar echt in de weg zaten, zijn ook degenen die aan elk van beide teams leiding gaven, gewisseld. Zowel bij Rijkswaterstaat als bij ons is de projectleiding dus gewisseld en de heer Ruijter, de tunnelregisseur, met wie u gesproken hebt, is met een nieuw team op leidinggevend niveau aan de slag gegaan. Ik voeg er nog iets aan toe: dieper in de organisatie – dan gaat het over de echte ontwerpspecialisten, de technici die de specificaties kennen en moesten uitwerken – hebben we zo min mogelijk gewisseld, omdat je anders, om het populair te zeggen, qua kennis helemaal op slopershoogte zou zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): Aan beide zijden werd de leiding veranderd. Dat zal niet zijn omdat ze qua persoonlijkheid niet met elkaar konden opschieten, of wel? Was dat het probleem? Als dat niet het probleem was, wat was het probleem dan wel?

De heer **De Pagter**: In alle simpelheid gezegd is het als volgt. Iemand acteert natuurlijk namens zijn werkgever. Zo zal de desbetreffende projectdirecteur van Rijkswaterstaat hebben geacteerd en zo heeft die van VolkerWessels ook geacteerd. Dat leidt dan op een gegeven moment tot een botsing. De bestuurders hebben gezegd: dit moet anders, we stellen een regisseur aan en we geven hem een nieuw team.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kunt u wat meer inzicht geven in wat de oorzaken waren van deze «verbitterde relatie», zoals de tunnelregisseur het vorige week noemde?

De heer **De Pagter**: Ik zou die relatie op zich niet «verbiterd» noemen. We maken helaas meer spannende werken mee, maar dan zijn de relaties niet altijd «verbiterd». Maar, zoals ik eerder al zei: het werk was vastgelopen en ik trof een enorm cashprobleem aan, waarmee vele, vele tientallen miljoenen waren gemoeid. Als er betalingsproblemen zijn of als er gedoe is, dan helpt dat niet om een relatie makkelijk te houden. Dan heb je het gewoon over geld. Dat moest toch altijd uit de bank van VolkerWessels worden gefinancierd. De oplossingsrichting qua techniek was langzamerhand ook wel ingewikkeld geworden, deels door de tijdelijke openstelling en de inpassing van de deelinstallaties in het definitieve systeem.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil graag met u naar een ander onderwerp, eigenlijk een stapje terug. Als je naar het dossier A73 kijkt, dan zijn er ook veel vragen te stellen over de aanbestedingsfase. Wat vindt u van de bewering dat de vermeend te lage aanbidding van VolkerWessels de oorzaak was van de problemen bij de afbouw van de tunnel?

De heer **De Pagter**: Daar kan ik kort over zijn: onzin.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Horvat & Partners heeft een second opinion uitgevoerd en kwam tot een soortgelijke conclusie. U deelt die conclusie niet? U bent het daar helemaal niet mee eens? Iemand voerde dus achteraf een second opinion uit. Het is vaak heel goed om aan het eind terug te kijken. Maar zegt u: wat in dat rapport daarover staat, klopt gewoon niet?

De heer **De Pagter**: Ik denk dat dit veel te kort door de bocht is. Wat bedoel ik daarmee? Het bestek is in de markt gezet als een Engineering & Construct. Dat betekent dat Rijkswaterstaat een basisontwerp heeft meegegeven voor deze tunnel en dat VolkerWessels op delen, kleine delen, nog een stukje detailengineering of uitvoeringsontwerp moest maken. Zo is het contract in de markt gezet, onder de wat zo keurig heet «UAV-GC». Daar zijn bepaalde regeltjes voor. Ik zal u de details daarvan besparen. Op basis daarvan heeft VolkerWessels een analyse gemaakt en zijn werkmethodes opgezet. VolkerWessels is gekomen tot een werkmethode, het heeft een en ander afgeprijsd en het heeft er zijn marges op gezet. Op dat moment was dat de prijs waarvan VolkerWessels geloofde dat het de prijs was. Wellicht heeft het een paar procent fout gezeten – dat zou zomaar kunnen; dat kun je bij dit soort werken hebben – maar dat is niet de oorzaak van de problemen, wat mij betreft.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar uit ons onderzoek blijkt dat het bedrag waarvoor u hebt aanbesteed, de helft was van wat Rijkswaterstaat dacht dat het zou gaan kosten. Is dat niet een heel groot verschil?

De heer **De Pagter**: Ja, dat heb ik deze week ook gehoord, toen ik het interview van de heer Ruijter zag. Dat was voor mij nieuws, want als opdrachtnemer ken je de raming van de opdrachtgever niet. Je kent het contract dat voorligt, de vraagspecificatie of het ontwerp dat voorligt, en dat prijs je naar eer en geweten af.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij hebben ook inzicht gekregen in de inschrijvingen van de anderen, en daar lag u ook nog eens 10% tot zelfs wel 30% onder.



De heer **De Pagter**: Ook dat hoorde ik van de week in het interview. Ook dat is kennis die je natuurlijk niet hebt op het moment van inschrijven als opdrachtnemer. Ik herhaal het: als opdrachtnemer kijk je naar het werk, doe je de werkmethode, analyseer je het, bepaal je de kostprijs en zet je daarop de marge die je nodig vindt, waarna het in de bus gaat.

De heer **Ulenbelt** (SP): Vindt u het dan niet vanzelfsprekend dat professor Horvat, toch een gerespecteerd man, als het gaat om de tunnels in Nederland ...

De heer **De Pagter**: Zeker. Absoluut.

De heer **Ulenbelt** (SP): ... zegt dat de kans groot is dat de aannemer voor een te laag bedrag heeft ingeschreven, mogelijk omdat de complexiteit van de klus al bij de aanbesteding is onderschat?

De heer **De Pagter**: Met respect voor de heer Horvat – ik respecteer hem zeer; laat daarover geen discussie zijn – maar het contract was een Engineering & Construct-contract. Er lag een basisontwerp van Rijkswaterstaat. De wijzigingen kwamen voor een groot gedeelte nadat het contract was uitgegeven. Naar mijn oordeel heeft dát de complexiteit veroorzaakt. Dat vind ik wel een kernpunt, en ik wil dat graag even toelichten. In dit soort complexe processen zijn de wijzigingen, in mijn simpele woorden, «killing». Ik ben echt van mening dat je dit soort projecten uit moet geven tegen een vastgestelde omschrijving en dat je daarna geen wijzigingen meer moet doorvoeren.

De heer **Ulenbelt** (SP): Over die wijzigingen komen we nog uitvoerig met u te spreken.

De heer **De Pagter**: Graag.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar als u in vergelijking met anderen zo laag hebt aanbesteed, ... Doet u dat altijd? Nee, want anderen bouwen ook van die dingen.

De heer **De Pagter**: U zegt: zo laag ten opzichte van ...

De heer **Ulenbelt** (SP): Eigenlijk is de vraag: waarom hebt u zich niet vergist? Terwijl achteraf de feiten uitwijzen ...

De heer **De Pagter**: Nog even terug. U zegt: ten opzichte van. Dat zijn de cijfers die je na de aanbesteding kunt zien. Dus die zullen ook wij ongetwijfeld gezien hebben. Zoals het gaat bij het aannemen van werken, je oordeelt naar jouw kennis en kunde en zet daar je marge op, en dan denk je dat dat de serieuze prijs moet zijn. Dat is in die periode ook gebeurd.

De **voorzitter**: Ik snap het niet. U zegt net dat u pas deze week, toen we hier de tunnelregisseur, de heer Ruijter, hadden, hoorde hoe laag u had ingeschreven ten opzichte van anderen. Maar dat wist u toch ...

De heer **De Pagter**: Dat zei ik niet, althans dat heb ik niet bedoeld te zeggen.

De **voorzitter**: Dan is het goed dat ik ernaar vraag, want het leek zo.

De heer **De Pagter**: Nee, nee, nee. De uitslagen van dit soort aanbestedingen – dus wat je concurrenten hebben gedaan – zijn altijd een bepaalde periode na de aanbesteding bekend. Geen discussie daarover. De raming horen we meestal niet, bij bijna geen enkel werk.

De **voorzitter**: Vindt u tot op de dag van vandaag dat destijds een goede inschrijving is gedaan?

De heer **De Pagter**: Dat is een vraag die ik eigenlijk nauwelijks kan beantwoorden. Het werk is, zoals het zo populair heet, aan alle kanten «over de kop gegaan», zowel wat betreft de inhoud als wat betreft het geld. Ik ken natuurlijk heel goed de processen en procedures die VolkerWessels heeft om te komen tot een inschrijving. Een groot gedeelte van zo'n aannemersconcern betreft immers inhoud en risicobeheersing. Dat is de basis van de besturing van dit soort concerns. Die zijn zorgvuldig gevolgd. Ik sluit niet uit dat mensen onderdelen hebben onderschat. Dat kan gebeuren.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Heeft Rijkswaterstaat weleens met u hierover gecommuniceerd? Rijkswaterstaat stelde vast dat u veel lager had ingeschreven dan hij zelf dacht dat het moest kosten. Heeft Rijkswaterstaat misschien toch ergens in het proces iets in die richting gezegd, bijvoorbeeld: goh, u schrijft wel heel laag in? Of heeft Rijkswaterstaat daar in het geheel niet over gesproken?

De heer **De Pagter**: Ik moet u het antwoord daarop schuldig blijven. Dat weet ik echt niet. Dat is voor mijn periode. Ik weet het echt niet.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil in dit verhaal van de aanbesteding nog meenemen – we zijn al een aantal dagen bezig met de hoorzittingen – dat ook weleens het volgende wordt gezegd: goh, laten we maar lekker laag inschrijven, dan krijgen we meerwerk en dat vinden we prima. Wat vindt u daarvan?

De heer **De Pagter**: Dat verhaal ken ik natuurlijk. Dat heet dan populair: een werk kopen. En dan hoop je dat er flink veel meer werk bij komt, waardoor je uiteindelijk toch een paar stuivers overhoudt. Dat zijn processen waaraan VolkerWessels in ieder geval in mijn periode niet meedeed. Je komt uiteindelijk namelijk in een bijna onbeheersbare situatie als je daaraan meedoet. Het moge duidelijk zijn dat een ondernemer het prima vindt als er een stuk werk bij komt dat hij tegen een redelijke marge kan maken. Als uw vraag indirect is of ik de indruk heb dat VolkerWessels dit werk «gekocht» heeft met de optie om via meerwerk marge te maken, dan is mijn antwoord: dat is niet mijn indruk.

De heer **Ulenbelt** (SP): Indertijd zat u in een collegiaal bestuur, zei u eerder. Ik neem aan dat dit soort aanbestedingen daar ook over de vloer gaan. Dus u kende destijds wel de hoogte van het bedrag van de aanbesteding die VolkerWessels uitbracht.

De heer **De Pagter**: Binnen de procedure is die zeker een keer langs geweest, maar er is geen sprake van geweest dat het een ingewikkeld punt was binnen het bestuur. Het was een aanbesteding zoals er vele zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat is uw inschatting van het feit dat collega-bouwers in Nederland 50% meer kosten nodig hadden dan u om die tunnels te bouwen?

De heer **De Pagter**: Wilt u uw vraag herhalen?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat maakt volgens u dat uw collega's die ook aanbestedingen hebben gedaan, 50% meer geld nodig hadden om hetzelfde werk te doen als u aanvankelijk wilde doen?

De heer **De Pagter**: Tijdens de aanbesteding, bedoelt u?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ja. Waarom hadden zij 50% meer geld nodig?

De heer **De Pagter**: Mevrouw, ik zou het echt niet weten. Volgens mij heb ik net uitgelegd hoe een aannemer en opdrachtnemer zijn begroting opbouwt en hoe daar binnen een concern als VolkerWessels de controleprocessen op zitten, inclusief risicoanalyses. Hoe een ander begroot, ik heb er geen idee van. Ik weet het niet. Daar ga ik ook niet over, hè.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U bent buitengewoon deskundig op het gebied van het bouwen van tunnels. U houdt zich er nog steeds mee bezig. Hoe komt het dat uw collega's dan zo veel meer geld vragen voor hetzelfde werk?

De heer **De Pagter**: Nogmaals, dat zijn veronderstellingen over de aanbesteding van de A73, waarover we het nu hebben, waar ik niets mee kan. Overal worden fouten gemaakt, ook bij VolkerWessels, maar u moet van mij aannemen dat een concern als VolkerWessels zijn processen zodanig op orde heeft dat iedere werkmaatschappij die aan een aanbesteding meedoet, op een naar haar inzicht verantwoorde wijze inschrijft.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Daarmee geeft u indirect aan dat de anderen die hebben aanbesteed en een hogere prijs hebben gevraagd, hun werk niet op orde hadden.

De heer **De Pagter**: Ik wil dat van geen kant suggereren. Misschien haalt u dat uit mijn woorden, maar ik bedoel dat zeker niet. Ze kunnen een andere marge gerekend hebben. Ze kunnen andere materialen gerekend hebben. Ze kunnen een andere inschatting hebben gemaakt van de benodigde manuren. Ik weet het niet.

De heer **Ulenbelt** (SP): We gaan het nu met u hebben over de wijzigingen die in de looptijd van het project zijn aangebracht. We hebben begrepen dat daarbij het drukluchtschuimsysteem belangrijk was.

De heer **De Pagter**: Een moeilijk woord, hè?

De heer **Van Meenen** (D66): Daar kun je in spelletjes veel punten mee verdienen.

Wij hebben geconstateerd dat dat een uiterst innovatieve toepassing was om in een tunnel branden te kunnen blussen. Hoe nodig dat is, hebben we van de week nog weer eens gezien. Kunt u ons vertellen waarom er voor iets is gekozen wat nog nooit eerder in Nederland, en naar ik meen zelfs in de hele wereld, was toegepast?

De heer **De Pagter**: Dat kan ik u niet vertellen. Dat zat in het ontwerp van Rijkswaterstaat. Dat was niet een voorstel van VolkerWessels. Zoals ik u net zei: het was een Engineering & Construct. Dat betekent dat het

basisontwerp werd meegeleverd door Rijkswaterstaat. Dit systeem zat dus in het basisontwerp van Rijkswaterstaat.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat roept dan ook weer de vraag op of u, toen u het werk gegund kreeg, wist hoe daarmee om te gaan.

De heer **De Pagter**: Daarvoor hadden we een gespecialiseerde onderaannemer meegenomen die zei dat te kunnen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Uiteindelijk is dat drukluchtschuimsysteem er niet gekomen. Het werd vervangen door een watermistsysteem. Wat is het verschil tussen beide? Misschien interesseren mensen zich daarvoor.

De heer **De Pagter**: Dan gaat u wel heel erg de techniek in. Als u mij toestaat: laten we dat niet doen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Is het heel erg verschillend?

De heer **De Pagter**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waren die beide systemen, DSL ...

De heer **De Pagter**: DLS.

De heer **Ulenbelt** (SP): ... of dat water- ...

De heer **De Pagter**: WMS.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zeg ik het nu verkeerd?

De heer **De Pagter**: U zei het goed.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zijn een DLS en een WMS eigenlijk nodig voor de veiligheid in een tunnel?

De heer **De Pagter**: Je kunt het punt van de veiligheid ook op een andere manier oplossen, maar dit is een van de mogelijkheden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het DLS was bedoeld om vluchtstroken te vervangen. Op een gegeven moment is gezegd: we doen geen vluchtstroken in de tunnel, en in plaats daarvan doen we een DLS, zodat het toch veilig kan zijn. Is het standaard in Nederland dat er vluchtstroken in tunnels zijn?

De heer **De Pagter**: Er zijn in Nederland tunnels met vluchtstroken en tunnels zonder vluchtstroken. Beide kom je tegen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als je denkt dat het een vluchtstrook is, kan het dan ook zijn dat het eigenlijk bedoeld is om later als normale rijweg in gebruik te worden genomen?

De heer **De Pagter**: Ook die kom je tegen. Er is dus een veelheid aan mogelijkheden. Er zitten heel veel kosten in de betonnen hull en er zijn ook heel veel eisen ten aanzien van de inpassing in de omgeving. Als men denkt dat er op termijn een extra strook bij moet komen, dan wordt die vaak in de ruwbouwfase al wel in de hull aangelegd maar nog niet benut.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar het voorschrift voor Nederlandse tunnels is niet dat er een vluchtstrook in moet zitten.

De heer **De Pagter**: Bij mijn weten niet.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar nu die techniek. Het watermiststelsel en dat andere hebben veel problemen opgeleverd. U hebt zich daardoor vast wel verdiept in de vraag waarom ze dat in het verleden hebben gedaan. U had er alleen maar last van.

De heer **De Pagter**: Eigenlijk heb ik mij die vraag niet meer gesteld in de fase waarin ik betrokken raakte bij het project. Ik heb mij helemaal beziggehouden met de openstelling. Voor mij was het watermiststelsel dat moest worden aangebracht, in al zijn complexiteit en omvang, een gegeven.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het heeft uw project wel in de problemen gebracht.

De heer **De Pagter**: Het was een van de factoren waardoor het werk complexer is geworden. Dat is juist, ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe hebt u het toen alsnog opgelost?

De heer **De Pagter**: Zoals eigenlijk iedere technische oplossing wordt aangepakt: afpellen, analyseren en vervolgens netjes in het hele proces van validatie en verificatie – zo heet dat in de nieuwe omgeving van de veiligheid – inpassen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Minister Eurlings zei bij de opening dat deze tunnelbouw een wijze les was voor andere projecten. Hij zei het volgende. Koop techniek die bewezen is en ga niet iets heel nieuws bedenken. We hadden te veel vertrouwen in onbewezen technieken. Als Minister zeg ik, met de kennis van nu: halt, halt, halt!

De heer **De Pagter**: Wijze woorden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar u had wel ingetekend op een aanbesteding waar die nieuwe techniek in stond.

De heer **De Pagter**: Dat is niet correct. In mijn contract had ik een ontwerp van Rijkswaterstaat dat ik redelijkerwijs kon afrijzen. Ik had in het ontwerp geen watermiststelsel zitten. Dat is een wijziging die later is aangebracht.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik heb het idee dat de uitspraak van Eurlings sloeg op het mislukken van het DLS.

De heer **De Pagter**: Dat weet ik niet. Ik vind de woorden van Eurlings in die zin heel juist. We hebben op dit werk namelijk een aantal dingen meegemaakt aan wijzigingen. Ik vertaal zijn woorden als: ga naar standaardisatie. Dat is wat mij betreft wel een kernpunt. Iedere tunnel werd tot op dat moment min of meer aangevlogen als uniek, als iedere keer weer het wiel uitvinden. Dat is natuurlijk niet zo. Tunnels kennen een zeer grote mate van gelijkvormigheid. Voor in de orde van grootte van 80% zijn de tunnels wel ongeveer gelijk qua systemen. Ik vind dat daar wat aan moet gebeuren. In alle eerlijkheid: chapeau voor Rijkswaterstaat,

want die heeft die evaluatie gedaan en is uiteindelijk gekomen met de standaard die wordt ingevoerd bij de tunnels die nu worden gebouwd. Rijkswaterstaat is de toer van standaardisatie opgegaan, waardoor niet iedere keer opnieuw het wiel moet worden uitgevonden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat ons nu zo fascineert – we zien dat ook bij andere projecten – is dat het qua geld en tijd allemaal gierend uit de hand loopt, om het zo maar te zeggen, op het moment dat er iets innovatiefs, per definitie iets dat nog nooit eerder is vertoond, moet gaan gebeuren. Dat hebben we ook hierbij gezien. Kunt u ons eens meenemen? Waarom bedenkt iemand: we gaan iets doen wat nog nooit eerder is gedaan? Waarom zouden we dat doen?

De heer **De Pagter**: Sta mij toe dat ik uw vraag anders benader. In de lijn van de systematiek van system engineering, een methode om dit soort projecten methodisch aan te pakken, vind ik dat een opdrachtgever die iets wil realiseren eerst heel goed moet nadenken over waarom hij iets wil hebben. Het klinkt flauw, maar het gebeurt lang niet altijd, ook vandaag de dag niet. Dat is een van de lessen die we hier echt spijkerhard uit hebben moeten leren. Als je erover hebt nagedacht waarom je het project wilt realiseren, ga je vervolgens specificeren waaraan het ding moet voldoen. Nu komt er een lastige opmerking van mij: aan het einde van die fase van specificeren – ik noem het even: functioneel specificeren – moet er wat mij betreft een harde freeze komen: dat is het en dat blijft het. Daarna ga je de volgende fase in, de fase van het systeemontwerp, van de architectuur of hoe je het ook wilt noemen. Als je nog wijzigingen doorvoert in die fase, moet je terug naar je eerdere uitgangspunten en heb je per definitie vertraging te pakken, in het kader van de vereiste aantoonbaarheid. Ik bedoel te zeggen dat je consequent deze lijn moet volgen: waarom wil ik het, de eisen, de uitwerking, met iedere keer momenten van de harde freeze, waarmee je zegt dat je geen wijzigingen meer toestaat. Dat is wat mij betreft voor dit soort complexe projecten – het is niet extreem moeilijk, maar toch best wel complex – de oplossing.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zei eerder dat bestuurlijke problemen in belangrijke mate debet waren aan het ontstaan van de problemen. Een van de problemen was, voor zover wij weten, de invloed van de gemeente Roermond op de openstelling van de tunnel. U wees er zelf ook al op. Wij hebben ook gelezen dat Roermond heel erg heeft vastgehouden aan het installeren van die blussystemen. Is die waarneming juist, voor zover u weet?

De heer **De Pagter**: Het is gebeurd voor mijn directe betrokkenheid, maar ook ik heb dat gehoord.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kunt u mij vanuit uw vak uitleggen waarom een burgemeester of een wethouder zo vasthoudt aan iets dat voor de veiligheid niet eens is voorgeschreven?

De heer **De Pagter**: Dan ga ik in de huid kruipen van een lokale politicus. Dat kan ik even niet. Ik kan u daarop dus geen antwoord geven.

De heer **Ulenbelt** (SP): U bent een ervaren man op tunnelgebied. U krijgt te maken met burgemeesters en wethouders en nog veel meer. U hebt daar toch vast wel een idee over?

De heer **De Pagter**: U vraagt mij wat zij in dit specifieke geval hebben gedacht. Ik weet het niet. Ik weet het echt niet.

De **voorzitter**: U zei dat een gemeente vaak ook opdrachtgever is van een tunnel. Hebt u het vaker meegemaakt dat er plotseling allemaal toeters en bellen aan worden gehangen waarvan je zegt: het is eigenlijk heel onverstandig om daaraan vast te houden?

De heer **De Pagter**: Daarop kan ik wel antwoord geven. Een ingrijpen op het proces in deze mate heb ik in mijn carrière niet eerder meegemaakt. Het ging met name om die wijziging met het watermiststelsel, wat een majeure wijziging was, in combinatie met de tunnelwet. Ik heb het in die vorm niet eerder meegemaakt.

De **voorzitter**: U bent een bèta. Als je dat in een percentage van afwijking zou moeten vaststellen, hoe groot is dat percentage dan?

De heer **De Pagter**: Stelt u uw vraag even wat specifiek.

De **voorzitter**: U zei: in deze mate heb ik het niet eerder meegemaakt dat men door lokale politieke druk de boel zo ingewikkeld maakte. In welk percentage week dat dan in uw ogen negatief af van wat u elders meemaakte?

De heer **De Pagter**: In de orde van grootte van 50%. Het heeft dus echt een majeure invloed gehad. De keuze van het invoeren van het watermiststelsel in een lopend proces – ik benadruk dat nog een keer, in het kader van wat ik u net heb verteld over de system engineering – is van zeer majeure invloed geweest.

De **voorzitter**: En u zegt: sowieso – hierbij was het heel groot, maar het geldt ook als het veel kleiner is – als je een bepaald punt hebt bereikt, de harde freeze, dan moet je daar als lokaal politicus of landelijk politicus verder niet meer met olifantspoten doorheen baggeren.

De heer **De Pagter**: Ja. Dat is inderdaad wat ik zeg. Dat is lastig. Dat realiseer ik me heel goed. Het kan zijn dat er toch een wijziging moet komen. Ook dat moeten we met elkaar in het veld accepteren. Daar hoort dan de boodschap, de heel duidelijke boodschap, bij: deze wijziging gaat je, los van de techniek, minimaal een jaar kosten in de procedures en ontwerpprocessen. Dat moet gewoon worden gemeld.

De **voorzitter**: Zou je daarbij niet ook moeten zeggen: en zoveel en zoveel miljoen? Want, nogmaals, wij hebben berekend, of laten berekenen dat het van 37 miljoen naar 128 miljoen is gegaan. Zou in dat proces ergens door u of wie dan ook – dat is trouwens ook nog een tussenvraag – moeten zijn gezegd: het gaat een jaar extra en een bedrag van in de orde van grootte van 70 miljoen extra kosten?

De heer **De Pagter**: We moeten het goed scheiden, mijnheer Elias. Mijn opmerking over dat jaar gaat over het feit dat in het proces een wijziging wordt doorgevoerd. Daar zit niet in of het ook nog een jaar extra bouwen is. Alleen al het doorlopen van het proces terug naar de eisen, in het kader van de wettelijke aantoonbaarheid, kost in de orde van grootte negen maanden tot een jaar, zo weet ik door schade en schande wijs geworden van de projecten. Dat moeten we ons realiseren. En ja – u hebt gelijk – ik vind dat een marktpartij, als zij met zo'n vraag wordt geconfronteerd, haar

meldingsplicht moet waarmaken en moet zeggen: dat gaat zoveel tijd en zoveel geld kosten, naar schatting van dit moment. Pas als je het verder hebt uitgewerkt, kun je die schatting hardmaken.

De **voorzitter**: Heeft VolkerWessels dat gedaan?

De heer **De Pagter**: Het was voor mijn tijd, maar ik ken VolkerWessels goed: ik denk dat VolkerWessels dat binnen de kennis die het op dat moment had, heeft gedaan.

De **voorzitter**: Ik heb niet paraat of dat uit de onderliggende stukken blijkt. We zullen er nog specifiek naar kijken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik heb nog een kleine feitelijke vraag. Was het drukluchtschuimsysteem uitvoerbaar volgens u?

De heer **De Pagter**: Het was door Rijkswaterstaat in het ontwerp gebracht en er was een partij die aannemelijk maakte dat ze dat systeem, dat één van de 52 deelsystemen was, kon uitvoeren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Die partij was onderaannemer van u. Dat hebt u zonet gezegd.

De heer **De Pagter**: Zeker.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hebt u toen uitvoerig gecontroleerd of die onderaannemer dat ook kon uitvoeren?

De heer **De Pagter**: Het was voor mijn tijd, dus ik moet u het antwoord daarop schuldig blijven. Mijn reactie zou, achteraf ernaar kijkend, de volgende zijn. Rijkswaterstaat is zeer capabel op het gebied van tunnels en tunneltechniek. Als, in de eerste plaats, Rijkswaterstaat heeft onderzocht dat zo'n systeem erin moet en als, in de tweede plaats, een onderaannemer dat aanbiedt, dan ga ik van de veronderstelling uit dat het realistisch is. Achteraf kun je daar wat van vinden. Dat snap ik natuurlijk ook wel.

De **voorzitter**: Ik zit een beetje moeilijk naar u te kijken, en ik zal u eerlijk zeggen waarom. Ik hoor u nu een aantal keren in dit gesprek zeggen dat het voor uw tijd was, maar u vloog toch niet helemaal blanco dat dossier in? U wist toch waar u aan begon? U hebt zich toch ingelezen? U hebt gepraat met degene die het eerder beheerde.

De heer **De Pagter**: Zeker, zeker.

De **voorzitter**: Het lijkt mij dat u er dus net iets meer van zou kunnen weten dan nu lijkt uit uw antwoorden.

De heer **De Pagter**: De vragen van mevrouw Bruins Slot gaan over de aanbesteding. Ik heb de aanbesteding absoluut niet gevolgd. Ik heb eerder gezegd dat ik heb geaccepteerd wat ik aantrof en dat ik vanaf daar ben gaan toewerken naar de openstelling. Dat ding moest gewoon open. Een werk moet afgerond worden.

De **voorzitter**: Mevrouw Fokke, we hebben nog een belangrijke technische vraag.



Mevrouw **Fokke** (PvdA): We hebben het al over het DLS en het WMS gehad. Daarnaast kwam ook VANESSA niet van de grond. Voordat iedereen daar van alles en nog wat van denkt: VANESSA staat doodeenvoudig voor Verkeerscentrale Algemeen Nieuw Eenvoudig Sturing Systeem Aanpassing. Ik heb het niet verzonnen!

De heer **De Pagter**: Ik ook niet.

De **voorzitter**: Iemand zal er toch heel trots op zijn geweest.

De heer **De Pagter**: Iemand zal er trots op zijn geweest. Dat neem ik aan, ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Iemand zal er erg trots op zijn. Ik zie in de bouw vooral heel veel vrouwenamen als afkorting ergens voor voorbijkomen. Maar goed, dat is een opmerking mijnerzijds. Kunt u uitleggen wat VANESSA was en wat het beoogde te doen?

De heer **De Pagter**: Voor zover ik weet, was VANESSA bedoeld als een algemeen besturingsplatform voor de weg- en verkeerstunneltechnische installaties binnen Rijkswaterstaat. Het was dus een platform waarop je als ondernemer of als tunnel, sluis of brug, waar al dit soort bedieningsinstrumenten in zitten, kon aansluiten. Dus, zeg maar: een soort Windows, waar we allemaal mee gewerkt hebben.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dan pas ik dat Windows toe op de A73-tunnel. Hoe is het met het project VANESSA bij de A73 gelopen?

De heer **De Pagter**: Zoals u ongetwijfeld weet, is VANESSA er nooit gekomen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): En hoe kwam dat?

De heer **De Pagter**: Dat moet u Rijkswaterstaat vragen. Ik weet dat echt niet. Ik weet wel dat de invloed van zo'n majeure wijziging, waardoor je niet kunt aansluiten op een van tevoren min of meer gespecificeerd platform, natuurlijk van alles en nog wat betekent. Even los van wat ik vind van hoe de feitelijke besturing is geregeld in de huidige standaard – die vind ik puik, redenerend vanuit de bediening, de besturing en de bewaking – zeg ik: je moet natuurlijk een systeem aansluiten op een platform. Ergens moet lokaal – in een hok, een keurige kamer, een ruimte met schermen – die tunnel in de gaten worden gehouden door operators. Vaak wordt die ook in de verkeerscentrale in de gaten gehouden. Dat moet volgens een bepaald format gebeuren. Dat heette, althans in de tijd van de aanbesteding, VANESSA.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik hoor u ook zeggen: als ik dit optel bij het andere systeem, ook hier had Rijkswaterstaat in het voortraject misschien duidelijker moeten zijn, ook deze switch heeft wellicht wel degelijk een en ander aan vertraging en extra kosten voor het tunnelproject A73 veroorzaakt.

De heer **De Pagter**: Ik zeg niet dat Rijkswaterstaat duidelijker had moeten zijn. Rijkswaterstaat was duidelijk: je kunt aansluiten op VANESSA. VANESSA is er echter niet gekomen en dat had gelijk consequenties voor het project.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar als van tevoren is gezegd dat je moet aansluiten op VANESSA en als je er gaandeweg achter komt dat VANESSA niet functioneert, dan lijkt het er een beetje op – volgens mij kwam het afgelopen maandag ook al even aan de orde – alsof het A73-project een soort trial-and-errorproject is geweest. Het lijkt me heel kostbaar om dat met een tunnel te doen.

De heer **De Pagter**: Dat laatste ben ik natuurlijk volstrekt met u eens. Trial-and-error is het echter absoluut niet geweest. Nogmaals: de wijzigingen op dat project zijn echt gigantisch geweest. Het feit dat er geen platform beschikbaar was, zoals van tevoren beschreven, het feit dat de tunnelwet is ingevoerd en het feit dat er in grootschalige mate van systeem, het DLS en het watermiststelsel, is gewisseld, dat heeft allemaal een majeure impact gehad. Dat is niet fraai. Ik vind ook niet fraai wat ik heb aangetroffen. Maar het is wel de werkelijkheid. Ik kan u zeggen dat ik in latere tunneltrajecten die ik heb begeleid, maar dan nadat ik bij VolkerWessels weg ben gegaan, heel strak heb gestuurd op: er komen geen wijzigingen meer. Ik ben daar heel, heel streng in geweest. Dan zou u de vraag kunnen stellen of ik dan zo naïef ben dat ik denk dat een systeem in de komende 30 jaar niet meer verandert. Nee, natuurlijk niet, want de eisen worden aangepast en de regelgeving wordt aangepast. Ik vind echter dat je een systeem moet neerzetten volgens de eisen en dan een harde freeze – geen wijzigingen meer – moet doen. Als er wel wijzigingen moeten komen, dan moet je waarschuwen en de consequenties in beeld brengen. Die zijn heel groot. Daarvoor zitten we hier deels. Een wijziging, een latere aanpassing, doe je in de gebruiksfase. Dat kan. Dat is ook heel gebruikelijk.

De **voorzitter**: Dat roept logischerwijs de volgende vraag op. Het is logisch wat u zegt, maar waarom accepteerde VolkerWessels niettemin al die wijzigingen, met vasthouden aan dezelfde einddatum?

De heer **De Pagter**: Die laatste wil ik even parkeren. Ik moet u dan even meenemen in de contractvorm.

De **voorzitter**: Maar ik rijd hem er wel weer uit!

De heer **De Pagter**: Ik vergeet de vraag niet. Maakt u zich geen zorgen. Ik moet u meenemen in de contractvorm. Ik heb u net gezegd dat het een Engineering & Construct-contract was, onder de contractvorm UAV-GC. Dat is lastig. We gaan hier, denk ik, niet in de details. Maar in de kern staat in de UAV-GC dat de opdrachtnemer, behalve bij heel exceptionele situaties, verplicht is om wijzigingen van de opdrachtgever uit te voeren. Terugkijkend – ik heb me natuurlijk ook wat voorbereid op dit gesprek – zou ik die exceptionele situatie ook vandaag de dag niet aan de orde vinden. VolkerWessels was dus gehouden om de wijzigingen door te voeren. Dat zat ingebakken in de contractvorm zoals uitgegeven door opdrachtgever Rijkswaterstaat. Dat was overigens een heel gebruikelijke contractvorm, dus daarop heb ik geen commentaar.

De **voorzitter**: Volgens mij heeft de heer Ulenbelt precies op dit punt een heel technische vraag.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zei net weer, en eerder in het gesprek ook al, dat het om een Engineering & Construct-contract ging.

De heer **De Pagter**: Ja. Zeker.

De heer **Ulenbelt** (SP): Uit alles wat wij hebben gelezen, begrijpen wij echter dat het ging om een Design & Construct-contract. In dat laatste geval heeft VolkerWessels een veel grotere verantwoordelijkheid dan in het eerste geval.

De heer **De Pagter**: Zeker.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat voor een contract was het nu?

De heer **De Pagter**: Een Engineering & Construct-contract.

De **voorzitter**: Maar de al eerder aangehaalde heer Horvat zei in het advies, waarvan ik de datum even kwijt ben, iets anders.

De heer **De Pagter**: Dat kan.

De **voorzitter**: 2008.

De heer **De Pagter**: Dat kan. Ik denk echter dat VolkerWessels een Engineering & Construct-contract had.

De heer **Ulenbelt** (SP): Is het daarmee dan niet begonnen? Als hierover al een misverstand bestaat, als je niet eens weet wat voor contract het is ...

De heer **De Pagter**: Het staat natuurlijk ergens omschreven. Op zich is het vrij simpel boven water te halen. Bij een Design & Construct-contract krijg je alleen maar eisen mee. Dit was een contract waarbij een uitgewerkt ontwerp, maar dan zonder de detailengineering en allerlei details die ontworpen moesten worden, is meegegeven aan de aannemer.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De departementale auditdienst geeft ook aan dat het een Design & Construct-contract is. Maar u denkt dat het een Engineering & Construct-contract is.

De heer **De Pagter**: Zeker. Correct.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Bent u helemaal zeker van uw zaak? Bent u er helemaal zeker van dat het een Engineering & Construct-contract is?

De heer **De Pagter**: Ik ben daar zeker van.

De **voorzitter**: Dan stuiten we hier dus op een kennelijk verschil in interpretatie. We zullen ons daar nader over verstaan.

De heer **Ulenbelt** (SP): Er waren ook nogal wat ondernemers van VolkerWessels aan de slag bij de tunnels.

De heer **De Pagter**: Onderaannemers.

De heer **Ulenbelt** (SP): Onderaannemers. Hoe was de relatie daarmee? Wij lezen bijvoorbeeld dat Duitse en Oostenrijkse onderaannemers niet meer wilden werken, omdat ze alleen nog maar 's nachts en in het weekend daar aan de slag konden. Dat wilden ze hun mensen niet aandoen. Liep het zo hoog op?

De heer **De Pagter**: De Oostenrijkse aannemer waarover u het hebt, is iets met «e-four», «e-one» of iets dergelijks. Klopt dat? U hebt de naam daar niet van. Ik zal u uitleggen waarom ik dit zo weifelend aan u vraag. Naast VolkerWessels was er in deze opdracht namelijk nog een aannemer bezig. Dat was een Oostenrijks bedrijf. Dat bedrijf werkte niet voor VolkerWessels. Het was een «nevenaannemer», een parallelle aannemer, zo u wilt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat deed die parallelle aannemer daar?

De heer **De Pagter**: Die deed ook een stukje van de installaties, buiten het veld van VolkerWessels.

De heer **Ulenbelt** (SP): U was daarmee bezig en een Oostenrijkse aannemer was daarmee bezig.

De heer **De Pagter**: Zeker.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat moest natuurlijk ook weer op elkaar worden aangesloten, neem ik aan.

De heer **De Pagter**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): En die Oostenrijker werkte rechtstreeks in opdracht van Rijkswaterstaat.

De heer **De Pagter**: Zeker.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dan moet er ook een contract zijn. Of niet?

De heer **De Pagter**: Zeker.

De heer **Ulenbelt** (SP): Weet u wat zij daar deden?

**De Pagter**: Het systeem dat zij moesten bouwen, weet ik bij benadering. De contractvorm ken ik niet. Ik weet alleen dat er naast ons nog een speler bezig was.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik heb nog een vraag over dat contract. In 2008 zat u er toch nog?

De heer **De Pagter**: Ja, ja, zeker.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Toen hebt u natuurlijk ook het rapport «Audit Vertraging Tunnelcontract A73-Zuid» van de departementale auditdienst gezien. Klopt dat?

De heer **De Pagter**: Gaat u door.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Daarin staat verschillende keren genoemd dat het een Design & Construct-contract is. Waarom is niet in latere stukken een erratum gekomen waarin staat dat de auditdienst in dat grote stuk dat zij heeft opgesteld, het verkeerde contract heeft gehanteerd?

De heer **De Pagter**: Ik moet u het antwoord schuldig blijven. Net werd er ook naar gevraagd. Ik ben ervan overtuigd dat we een Engineering & Construct-contract hadden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hebt u toentertijd, in 2008, bij Rijkswaterstaat aangegeven dat de departementale auditdienst en Horvat & Partners het aan het verkeerde eind hadden?

De heer **De Pagter**: Nee.

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

De heer **De Pagter**: Ik zal zeggen waarom ik nee zeg, want dat behoeft wellicht wat toelichting. Het is mij volledig ontschoten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mijn achtergrond is die van een jurist. Kan ik wel aangeven dat het verschil tussen een Design & Construct-contract en een Engineering & Construct-contract grote gevolgen heeft als het gaat om het afrekenen op de verantwoordelijkheden van de leverancier en de opdrachtgever? Klopt die constatering?

De heer **De Pagter**: Jazeker.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U geeft aan dat u toentertijd, in 2008, vergeten bent om het te noemen. Dat klopt ook?

De heer **De Pagter**: Nee.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei het net.

De heer **De Pagter**: Ik heb het woord «vergeten» niet in de mond genomen. U haalt nu rapporten aan van de DAD, als ik het goed afkort. Ook haalt u een rapport van Horvat aan. Daarin staan dingen. Ik meldde net dat datgene wat u daar zegt, mij is ontschoten. Ik weet het gewoon niet.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil graag met u verder over de inhoud van het contractmanagement. Je kunt in ieder geval één conclusie trekken als zowel Horvat & Partners als de auditdienst het contract labelen als «Design & Construct». Gelukkig zegt de auditdienst ook dat de intenties niet overeenkwamen. Maar ja, als je het kennelijk niet met elkaar eens bent over de contractvorm, dan kun je die intenties ook heel snel vertalen, want dan ben je het zeker niet met elkaar eens over de intenties. Ik denk dat wij als commissie toch daaraan vasthouden. Mijnheer Horvat doet een second opinion. Ik denk dat hij daarbij wel degelijk goed onderzoek doet. Het begint toch bij de contractvorm. Het lijkt mij duidelijk. Als de auditdienst daar ook nog eens naar kijkt en als het door u niet wordt bestreden, dan denk ik dat het daarmee vaststaat.

De **voorzitter**: Misschien is het wel aardig als de heer De Pagter daar nog even op reageert.

De heer **De Pagter**: U neemt die stelling in. Ik ben duidelijk geweest over wat ik denk dat we hebben aangenomen. Ik onderschrijf met deze woorden niet dat het ineens een D&C-contract was. Het was naar mijn mening een E&C-contract.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik kan me zo het volgende voorstellen. Er wordt een second opinion gedaan. Als om een second opinion wordt gevraagd, is – of ik moet het helemaal verkeerd hebben – het goede nieuws altijd dat beide partijen worden gehoord. Ik ga er dus in alle redelijkheid van uit dat

bij de second opinion die in 2008 door Horvat & Partners is gedaan, alle bij de A73 betrokken partijen erover zijn gehoord. Ik kan me ook zo voorstellen hoe het dan normaal gesproken gaat. Als een second opinion aan het eind klaar is, wordt wel even netjes gevraagd: herkent u zich in de feiten? Het klopt toch allemaal wat ik zeg?

De heer **De Pagter**: Ik kan mij niet herinneren dat Horvat bij ons langs is geweest voor deze second opinion. De heer Horvat is zeer gerespecteerd. Laat dat vooral niet ter discussie staan; ik vind dat ook. Ik denk echter dat de heer Horvat het rapport niet heeft geschreven vanuit een positie van beide partijen. Ik deel zijn analyse dat er van alles mis was op het werk, dat partijen gebrouilleerd waren en dat een andere besturing moest worden opgezet om het werk open te krijgen. Die uitkomst deel ik. Ik heb in ieder geval geen opdracht gegeven voor het rapport van Horvat.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Goed. U hebt geen opdracht gegeven, maar er ligt wel een conclusie. Zeker als er sprake is van juridisch touwtrekken, maakt de contractvorm nogal uit. In het rapport dat is uitgekomen, staat heel hard wat voor contractvorm het is. De contractvorm betekent nogal iets voor uw positie in het traject. Ik zou me zomaar kunnen voorstellen dat ik, als ze dat over mij zouden schrijven terwijl dat volgens mij niet klopt, wel even aan de bel zou trekken en zou zeggen: luister eens even, u zegt nu wel dat het een Design & Construct-contract is, maar dat klopt niet en dat is ook helemaal niet mijn positie in dit dossier. Waarom heeft VolkerWessels niet aan de bel getrokken?

De heer **De Pagter**: Daar hebt u een punt. Ik ga mezelf op dit punt niet herhalen. Mijn positie was: E&C. Of ik heb het volledig gemist, of mijn mensen hebben het volledig gemist. Het is zoals het is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei dat u in die periode een halve dag tot een dag per week kwijt was aan dit traject.

De heer **De Pagter**: Zeker

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En dan is dit essentiële punt niet ter sprake gekomen.

De heer **De Pagter**: Ik kan het me niet herinneren. Anders had ik het u verteld.

De heer **Van Meenen** (D66): Is het uitgesloten dat het verschil in interpretatie van wat er blijkbaar werd verwacht – het ene contract vraagt meer van u dan het andere – achteraf een verklaring is voor uw lage prijs, uw lage aanbieding?

De heer **De Pagter**: Ik heb beschreven waarvan VolkerWessels in de aanbestedingsfase is uitgegaan. Er lag een uitgewerkt ontwerp, waarbij alleen de engineering nog hoefde te worden gedaan. Er lag niet een ontwerp waarbij alles functioneel was gespecificeerd, zoals gebruikelijk is bij D&C-contracten.

De heer **Van Meenen** (D66): Sluit u uit dat anderen het – laten we zeggen: de mate waarin het voorwerk al gedaan was – anders hebben geïnterpreteerd?

De heer **De Pagter**: Dat weet ik natuurlijk niet, want ik heb bij dit dossier nooit bij anderen in de keuken gekeken. Als vakman, wetende hoe het gaat met dit soort aanbestedingen, zeg ik echter dat de benadering van de verschillende partijen gelijk is geweest.

De heer **Van Meenen** (D66): Eerder hebt u gesteld, letterlijk gezegd: ik weet zeker dat dit niet gekocht is.

De heer **De Pagter**: Zeker.

De heer **Van Meenen** (D66): Dit punt houdt mij al een tijdje bezig. Alleen al het feit dat zo'n term bestaat – het betekent: je biedt bewust te laag en denkt dat je het dan later wel inhaalt – suggereert dat het gebeurt. Anders hoef je er geen term voor te bedenken. U zei ook: in mijn periode heb ik daar geen kennis van. Betekent dit dat u wel kennis ervan hebt dat het feitelijk gebeurt?

De heer **De Pagter**: Dat gebeurt. En iedereen beschuldigt elkaar er zo af en toe van werk te kopen. Zo werkt het ook in de markt. VolkerWessels had – en heeft, maar dat is een veronderstelling – op dat punt een heel strak beleid: er wordt geen werk gekocht.

De heer **Van Meenen** (D66): U kent situaties van collega-bedrijven waarin duidelijk wel was gekocht?

De heer **De Pagter**: Het is altijd moeilijk, mijnheer Van Meenen, om in andermans portemonnee te kijken. Dat is altijd moeilijk. Laat ik dat vooropstellen. Soms denk je echter weleens: hoe zou het kunnen?

De heer **Van Meenen** (D66): Kent u voorbeelden van projecten waarbij VolkerWessels een reële aanbieding deed en waarbij een collega-bedrijf ineens kwam met een prijs die veel lager was?

De heer **De Pagter**: Ik zou andere woorden kiezen. Natuurlijk is weleens voorgekomen dat wij op werken inschreven met de gedachte dat X een reële prijs zou zijn, en dat iemand er vele, vele procenten onderdoor schoot. Wij fronsten daarbij onze wenkbrauwen. Daarna deden wij echter ook intern de analyse of wij dan fout zaten of niet. Je moet namelijk wel willen leren van al je aanbestedingsprocessen.

De heer **Van Meenen** (D66): Was de les: nee, we zaten niet fout, en dus is er gekocht?

De heer **De Pagter**: Dat zou kunnen.

De heer **Van Meenen** (D66): U zei net: dat gebeurt.

De heer **De Pagter**: Dat is een conclusie die je dan intern trekt. Ja, het gebeurt.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u voorbeelden geven van projecten waarbij dat duidelijk het geval was?

De heer **De Pagter**: Nee. Ik denk niet dat ik dat doe.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat zegt u? U kunt het wel?

De heer **De Pagter**: Je weet het nooit precies. Dan ga ik jaren terug ...

De heer **Van Meenen** (D66): Dat geeft niet.

De heer **De Pagter**: ... dus dan noem ik weer het verkeerde voorbeeld. Dat is niet handig. Dat ga ik niet doen.

De **voorzitter**: Vloog er weleens iemand zo laag onder uw offerte door als u zelf bij die tunnels hebt gedaan, later die cijfers op tafel hebbende?

De heer **De Pagter**: Nog een keer, graag.

De **voorzitter**: Precies zoals ik het vroeg. U weet nu alle cijfers, van hoe laag u bij deze tunnels zelf zat ten opzichte van anderen. U zei: anderen hebben ons dat kunstje ook weleens geleverd. Was er bij een ander project weleens een ander die er bij u net zo laag onderdoor vloog als u dat bij anderen deed in het geval van de tunnels?

De heer **De Pagter**: Mijnheer Elias, als ik de bedragen van de aanbesteding goed terughaal – ik weet ze niet helemaal uit het hoofd – dan concludeer ik dat we een procent of tien onder nummer twee zaten. Dat zijn geen exceptionele getallen in een aanbestedingssituatie.

De **voorzitter**: Nee, maar u zat 50% onder de nummers drie en vier.

De heer **De Pagter**: Maar nummer twee zat er maar 10% boven. Nummer twee was gewoon aan de beurt geweest als wij op een ander bedrag hadden ingeschreven. Over de nummers drie en vier heb ik helemaal geen oordeel.

De **voorzitter**: Ik leg u nog even uit waarom we allemaal zo in de stukken zaten te bladeren. Met de mening dat u een Engineering & Construct-contract had in plaats van een Design & Construct-contract zette u ons namelijk enigszins op het verkeerde been. Voor ons is dat volstrekt nieuw. Vandaar de consternatie achter de tafel. De heer Ulenbelt gaat het ordelijk afronden.

De heer **Ulenbelt** (SP): In dé politiek is veel gesproken over de tunnels: hier in de Tweede Kamer en in de regionale politiek. De politieke belangstelling ging zelfs zo ver – we hebben dit van horen zeggen – dat Minister Eurlings, die in Limburg woont, na de ministerraad op de terugweg naar huis altijd even langsging om te kijken hoe het ervoor stond. Wist u dat?

De heer **De Pagter**: Nee.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hebt u de Minister weleens gesproken over de problemen die er zijn geweest?

De heer **De Pagter**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe vaak? En hoe liepen die gesprekken? Waar ging het over?

De heer **De Pagter**: Ik heb de Minister één keer gesproken over dit werk, dus over de problematiek en de manier waarop we het dachten op te lossen. Dat was op zijn werkkamer aan de Plesmanweg in Den Haag. Ik



was daar samen met de leidinggeevenden, de directieleden, van Rijkswaterstaat. We hebben uitgelegd waar we stonden en wat onze inschatting was ten aanzien van de rest van het project. Hij was daarin ondervragend en onderzoekend jegens ons. Hij wilde, ik veronderstel vanuit zijn verantwoordelijkheid als Minister, weten of wij volledig waren.

De heer **Ulenbelt** (SP): Eerder gaf u aan dat er vanuit het bestuur druk werd uitgeoefend. Je kunt dat «politieke druk» noemen. Hebt u politieke druk ervaren bij de Minister?

De heer **De Pagter**: Ik kan me niet herinneren dat ik dat heb gezegd. Ik heb gezegd dat er een veelheid aan stakeholders bij betrokken was. Verder heb ik u uitgelegd dat de positie van het bevoegd gezag, in dit geval de gemeente Roermond, zeer bijzonder is. Ik heb zelf nooit politieke druk ervaren.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U vindt de positie van het bevoegd gezag bijzonder. Waar doelt u dan op? Volgens mij lag er een rapport waarin stond dat de veiligheid niet op orde was en toch werd de tunnel opengesteld. Is dát bijzonder? Wat maakte de positie van Roermond bijzonder? Ze zijn altijd bevoegd gezag. Dat maakt hen niet bijzonder.

De heer **De Pagter**: Dat snap ik. Dat is nou precies wat ik bijzonder vind. Zo is het ook geregeld in de tunnelwet, en ook in de latere aanpassing van de tunnelwet. Het bevoegd gezag, de gemeente waar de tunnel in de rijksweg in komt, moet akkoord geven voor de openstelling. Dat maakt het moeilijk zolang er niet volgens een bepaalde standaard wordt gewerkt. Ik denk dat dat op dit moment keurig is geregeld in Nederland. De huidige standaard stroomlijnt dit soort processen, in het ontwerp en met de operationele hulpdiensten, inmiddels heel netjes.

De **voorzitter**: Nog even helder ...

De heer **De Pagter**: Ik wil er nog een paar woorden aan toevoegen. Toen de standaard die er nu is en die naar mijn mening op dit moment een zekere mate van volwassenheid kent, er nog niet was, was het iedere keer een zoektocht met de lokale hulpdiensten: wat moest de aanvliegroete zijn als er brand was of als er een ongeluk was? Dat moest iedere keer helemaal met de lokale hulpdiensten worden uitgewerkt. Dat is nu, denk ik, onder de regie van de landelijk tunnelregisseur, dezelfde mijnheer Ruijter, allemaal uitgewerkt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U spreekt over het lokale bevoegd gezag. Is het misschien verstandiger om het lokale bevoegd gezag niet altijd die verantwoordelijkheid te geven? Stel dat ik «heel grote stappen, snel thuis» doe en iets doe met de informatie die ik maandag hoorde, namelijk dat een gedeelte van Limburg onbereikbaar was en dat daarom de tunnel in de A73 er moest komen, dan kan ik ook zeggen dat Roermond er enorm belang bij had dat de tunnel eerder opening, zodat dan het outletcentrum in Roermond bereikbaar zou worden, wat zonder de A73-tunnel doodeenvoudig niet het geval zou zijn.

De heer **De Pagter**: Daar ben ik heel simpel in. Ik heb veel in deze omgeving, niet in het Roermondse, gewerkt in omgevingen waar veiligheid een belangrijke rol speelt. Ik heb binnen VolkerWessels ook een hele periode gewerkt aan het spoor en aan de leidingen van het spoor. Ik ken geen politicus die druk zet op veiligheid. Veiligheid kan bij mijn weten

nooit een drijfveer zijn geweest. Ik ben nooit tegengekomen dat men zei: we sjoemelen maar met de veiligheid.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): In het dossier van de A73-tunnels is niet altijd in het kader van de veiligheid geluisterd naar wat de veiligheidsbeambte heeft gezegd. Dat is dan wel heel saillant, gelet op wat u net zei.

De heer **De Pagter**: Dat kwam ik tegen bij de tijdelijke openstelling. Ik herken uw opmerking met betrekking tot de veiligheidsbeambte. Het was voor mij een gegeven. U had het net over inlezen. Ik heb me natuurlijk ingelezen. Het was de feitelijkheid van dat moment. Eerder heb ik een opmerking gemaakt over de gedeeltelijke openstelling: blijkbaar leefde de veronderstelling dat je daar zes, tien of twintig uur per dag zou kunnen werken aan de installaties en het testen daarvan, maar vanuit veiligheids-overwegingen was die veronderstelling feitelijk onjuist. Dat is een van de redenen waarom er heel lang, heel veel langer aan is gewerkt; je had minder uren.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Is de casus Roermond dan niet heel bijzonder? U zei net dat veiligheid heel belangrijk is. Dat zouden alle bestuurders heel belangrijk moeten vinden. Mijn conclusie bij de A73-tunnels is dat het veiligheidsaspect juist terzijde is geschoven. We zullen niet weten om welk belang dat was. Ik zie u heel kritisch naar mij kijken.

De heer **De Pagter**: Ik frons, want ik snap niet helemaal uit welke woorden u dat concludeert.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Er lag toch een advies om die tunnel niet open te stellen? Dat advies is terzijde geschoven. Daar tel ik bij op uw opmerking dat bestuurders nooit concessies op het gebied van veiligheid zouden moeten doen. Dat ben ik grondig met u eens.

De heer **De Pagter**: Ik ben dat nooit tegengekomen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar het is bij de A73 wel gebeurd.

De heer **De Pagter**: Daar heb ik niet veel aan toe te voegen.

De **voorzitter**: Jawel. De vraag is als volgt. Er lag een advies om de tunnel niet open te stellen. Hij werd wel opengesteld. Hoe reageert u daarop?

De heer **De Pagter**: Laat ik het vertalen naar vandaag de dag. Als ik dat vandaag de dag zou tegenkomen, dan zou de tunnel wat mij betreft niet opengaan.

De **voorzitter**: Hoe was uw reactie destijds?

De heer **De Pagter**: Ik vind oprecht, mijnheer Elias, dat je met veiligheid niet mag sjoemelen en op dat gebied geen concessies mag doen.

De **voorzitter**: Maar hoe was uw reactie destijds dan?

De heer **De Pagter**: Dat heb ik eerder gezegd: ik trof de situatie aan zoals die was. De tunnel was al halfopen toen ik er kwam.

De **voorzitter**: En dat had nooit gemogen?

De heer **De Pagter**: Dat is achteraf kijken.

De **voorzitter**: Dat is de vraag niet. Het had nooit gemogen?

De heer **De Pagter**: Ik vind dat een bestuurder geen concessies mag doen op het gebied van veiligheid. Ik ken ook geen bestuurders die dat hebben gedaan.

De **voorzitter**: Het had dus nooit gemogen.

De heer **De Pagter**: Er lag een advies van de veiligheidsbeambte dat het niet verstandig was als het open zou gaan. Dan had men dat misschien – ik zeg dit nu, achteraf, met de kennis van nu – beter moeten onderzoeken.

De **voorzitter**: Dus het had niet gemogen, zegt u met de kennis van nu.

De heer **De Pagter**: Ik denk dat men het beter had moeten onderzoeken. Dat zeg ik met de kennis van nu, alles gerelateerd aan de spanning van dat moment.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hebt u toentertijd de adviezen van de veiligheidsbeambte gekregen?

De heer **De Pagter**: Ik weet het niet. Ik heb ze gelezen, dus ze zullen in het dossier van VolkerWessels hebben gezeten. Of ze zijn overhandigd en of VolkerWessels in dat besluitvormingsproces betrokken is geweest, weet ik niet. Dat weet ik echt niet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hebt u het advies voor het eerst gelezen toen u dit gesprek voorbereidde?

De heer **De Pagter**: Nee. Ik heb eerder gezegd dat ik, toen ik langzamerhand het dossier van mijn collega overnam, mij heb verdiept in het project. Ik deed dat meer dan in algemene zin als lid van het collegiaal bestuur van het concern. Dat moge duidelijk zijn. Toen heb ik kennisgenomen van het feit dat de veiligheidsbeambte zijn kanttekeningen maakte bij de gedeeltelijke openstelling. Ik herhaal: voor mij was het feit dat de tunnel halfopen was gesteld, een voldongen feit.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het was een voldongen feit ondanks het door u zonet genoemde feit dat het nog nooit in uw loopbaan was voorgekomen dat veiligheidsadviezen genegeerd werden.

De heer **De Pagter**: Het was een voldongen feit.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ondanks wat u zonet zei, namelijk dat u nog nooit in uw loopbaan had meegekregen dat veiligheidsadviezen werden genegeerd.

De heer **De Pagter**: Ja, dat heb ik inderdaad zo gezegd net. Ik vind ook: met veiligheid mag je niet sjoemelen. In het publieke domein staat dat boven alles. In de industrie staat dat boven alles. Geen discussie.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar u hebt dus wel één keer in uw loopbaan meegemaakt dat een veiligheidsadvies niet is opgevolgd.

De heer **De Pagter**: Ik herhaal het. Toen ik er meer verantwoordelijkheid kreeg, heb ik kennisgenomen van het feit dat de tunnel was afgesloten en dat er blijkbaar een advies van een veiligheidsbeambte lag om het nog even niet te doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Vindt u dat de leverancier daar uiteindelijk ook nog een verantwoordelijkheid in heeft, publiek gezien? Elke dag opnieuw kan zich de situatie voordoen dat er een negatief advies van de veiligheidsbeambte ligt, een advies om niet open te stellen, en dat het bevoegd gezag zegt dat het wel open moet. Vindt u dat je daar dan als uitvoerder stilzwijgend kennis van moet nemen en die openstelling maar gewoon moet faciliteren? Of is er ook nog een publieke taak?

De heer **De Pagter**: Laten we even naar de algemene lijn teruggaan. De gedeeltelijke openstelling was een zeer exceptionele situatie, een situatie die ik nooit eerder had meegemaakt en die ik, eerlijk gezegd, ook nooit meer hoop mee te maken. De feitelijkheid is als volgt. Als je werkt volgens de systematiek waarop ik net hintte, dus de systematiek van de system engineering, dan werk je met een gevalideerd ontwerpproces, waarin je je validatie – of noem het: je test- en meetmomenten – inbouwt naar veiligheid. Ik vind, en zo is het ook geregeld, dat je als opdrachtnemer een einddossier behoort op te leveren waarin je op papier en getest aantoot dat de tunnel veilig is, dat die werkt en dat die voldoet aan alle voorgescreven scenario's. Dat vind ik. Vervolgens, en zo is het op dit moment ook geregeld, is het aan de tunnelbeheerder, die een zekere functie in dit geheel heeft, om de openstelling aan te vragen bij het bevoegd gezag. Als ondernemer behoor je een dossier aan te leveren waaruit blijkt dat gebouwd is wat de bedoeling was, dat alles uit-en-te-na is getest volgens alle scenario's en dat het werk veilig is. De veiligheidsbeambte, de onafhankelijke – dat woordje, dat wezenlijk is, voeg ik er graag aan toe – veiligheidsbeambte is uiteraard eraan gehouden om te toetsen of het dossier volledig en correct is.

De heer **Van Meenen** (D66): In dit geval kon dat bijna niet het geval zijn. VolkerWessels kon niet een rapport aanleveren waarin dat allemaal stond.

De heer **De Pagter**: Dat is ook niet gebeurd.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is ook niet gebeurd. Dan lijkt me het werk van de onafhankelijke veiligheidsbeambte ook heel eenvoudig, in ieder geval in uw visie. Hij kan dan namelijk nooit tot een positief advies komen. Dat heeft hij in dit geval ook nooit gegeven. En dan neemt het bevoegd gezag toch het besluit tot gedeeltelijke openstelling. Als dat u vandaag zou overkomen, wat zou u dan vinden? Als opdrachtnemer hebt u dan formeel natuurlijk geen verantwoordelijkheid, maar publiek gezien ... U weet gewoon dat er een onveilige situatie ontstaat.

De heer **De Pagter**: Ik snap uw vraag. Ik denk dat ik dan als ondernemer kom in het veld van wat zo keurig «de waarschuwingsplicht» heet. Met de kennis van nu – dat herhaal ik – denk ik dat er dan een waarschuwingsplicht is voor de ondernemer. Misschien heeft VolkerWessels indertijd ook wel gewaarschuwd. Dat weet ik even niet. Ik vind dat je dan een waarschuwingsplicht hebt. Overigens is dat zo ook geregeld. Het is niet een vrijblijvend iets. Je hebt als ondernemer een waarschuwingsplicht in situaties waarin je dingen wezenlijk fout ziet gaan.

De **voorzitter**: Wij komen aan het eind van ons gesprek. Ik heb nog twee heel korte vraagjes. Toen collega Ulenbelt u vroeg naar de gesprekken met toenmalig Minister Eurlings, zei u dat u weleens met hem had gesproken. U had toen een heel mooie volzin – ik heb het niet letterlijk opgeschreven – over het feit dat hij betrokken was bij de projecten. Zou je dat mogen vertalen als: hij zat erbovenop?

De heer **De Pagter**: Nee, dat denk ik niet. Althans, zo heb ik het niet ervaren. De heer Eurlings heeft de partijen, dus de aannemer en Rijkswaterstaat, bij zich op zijn kamer geroepen om zich te laten informeren over de staat van het werk, de status van het werk en de manier waarop we het project uiteindelijk een keer open zouden kunnen krijgen. Dat heeft hij gedaan.

De **voorzitter**: Dat heet toch in de volksmond: hij zat erbovenop en wilde dat het ook echt gebeurde?

De heer **De Pagter**: Ik heb hem twee keer getroffen over dit dossier: één keer in de situatie die ik net omschreef, en één keer bij de openstelling.

De **voorzitter**: En zijn houding in dat gesprek was een actieve houding, mag ik aannemen, hem kennende.

De heer **De Pagter**: Ik zou zijn houding omschrijven als: een scherpe houding op factfinding.

De **voorzitter**: Hij wilde precies weten wat er aan de hand was.

De heer **De Pagter**: Hij wilde weten wat er aan de hand was.

De **voorzitter**: Hij zat er dus bovenop, eigenlijk.

De heer **De Pagter**: Dat zijn uw woorden. Hij heeft toen zowel bij mij en mijn collega's die daar waren, als bij Rijkswaterstaat goed doorgevraagd: is wat nu wordt verteld, de werkelijkheid? Ik kan dat snappen vanuit zijn verantwoordelijkheid.

De **voorzitter**: Ik ook. Ik hoor u zeggen, zoals in de volksmond wordt gezegd, dat hij erbovenop zat. Op de een of andere manier wilt u dat echter niet bevestigen.

De heer **De Pagter**: Ik vind niet dat je erbovenop zit als er in zo'n dossier één keer een overleg is.

De **voorzitter**: Ik wil graag nog één onhelderheid over politieke druk ophelderen. Althans, ik hoop dat te doen. De heer Ulenbelt vroeg: was er politieke druk vanuit die gemeente? U zei: nee, die heb ik niet zo ervaren. Ik denk dat het volgende misverstand speelde. De heer Ulenbelt vroeg of er druk vanuit de gemeente was, en dat noemt hij politieke druk. U zegt: politieke druk is iets heel anders. Er was druk vanuit de gemeente. Dat hebt u bevestigd. U hebt gezegd: zelfs tot 50% sterker dan ik in alle andere projecten ooit heb meegemaakt. Die druk was er dus. Dat kunnen we toch vaststellen?

De heer **De Pagter**: Iedereen had er belang bij dat die tunnels opengingen. Laat dat duidelijk zijn.

De **voorzitter**: Hiermee wil ik ons gesprek beëindigen, onder dankzegging voor uw aanwezigheid. Ondanks het feit dat we wederom zijn uitgelopen, gaan we toch in het moordende schema verder: om 13.15 uur gaan we door.

Schorsing van 12.54 uur tot 13.15 uur.

**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Breedveld op 23 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:  
de heer Stépan Breedveld (CEO Ordina).

Aanvang 13.15 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 van harte welkom de heer Breedveld. De heer Breedveld is sinds juli 2013 vicevoorzitter van de brancheorganisatie Nederland ICT en daar portefeuillehouder ICT en overheid. Zijn geld verdient hij met het zijn van lid van de raad van bestuur van Ordina, sinds 2010.

Mijnheer Breedveld, de commissie zal u ondervragen, waarbij de heer Van Meenen en ik het voortouw zullen nemen. De rest van de commissie, mevrouw Bruins Slot, de heer Ulenbelt en mevrouw Fokke, zal natuurlijk ook goed opletten en meedoen.

Ik zei het verkeerd. U bent CEO, chief executive officer, van Ordina.

De heer **Breedveld**: Dat klopt.

De **voorzitter**: Daar hebt u gereorganiseerd, u vond een nieuwe investeerder, u verkocht allerlei deelnemingen, en in drie jaar moest de boel weer op de rails staan. De pers noemt zo iemand een puinruimer. Wat is de officiële titel?

De heer **Breedveld**: Wij zijn bezig met een belangrijke «transformatie» van het bedrijf; dat is dan het nette woord. Er was wel wat achterstallig onderhoud. Dat klopt. Dat hebben we inmiddels opgelost.

De **voorzitter**: Dus in de kroeg zegt u ook «ik moest puinruimen»?

De heer **Breedveld**: Er moesten wel wat dossiers worden opgeruimd, ja.

De **voorzitter**: Heel goed. Voor degenen die van buiten meekijken: wat is Nederland ICT eigenlijk en wat is uw rol daarbinnen?

De heer **Breedveld**: Nederland ICT is de branchevereniging voor de leverende ICT-industrie. Er zitten spelers in zoals Ordina, de klassieke system integrators, maar ook software- en hardwareleveranciers. De brancheorganisatie wordt geleid door een bestuur dat bestaat uit bestuurders van de leden. Ik ben daar inderdaad sinds een jaar vicevoorzitter.

De **voorzitter**: En de belangenbehartiger overheid. Wat moet ik mij daarbij voorstellen? Kopjes thee drinken met ministers?

De heer **Breedveld**: Nee. Dat hoort er soms ook bij, maar ik ben met name verantwoordelijk voor alle activiteiten van Nederland ICT richting de overheid. We zullen straks denk ik nog wel verder spreken over de iDialoog die we hebben en een aantal andere zaken die we met de overheid doen om de verhoudingen zo goed mogelijk te krijgen.

De **voorzitter**: Maar dus ook, af en toe dan, een kopje thee?

De heer **Breedveld**: Af en toe, ja. Zo'n paar keer per jaar hoort dat er ook bij.

De **voorzitter**: Vertel eens. Bij wie doet u dat en waar gaat het dan over?

De heer **Breedveld**: We hebben recentelijk met de Minister een discussie gehad over de rol van ...

De **voorzitter**: Welke? We hebben er veertien.

De heer **Breedveld**: Dat was met Minister Blok. Dat was een gesprek over de vraag hoe ICT de overheid zou kunnen helpen de komende periode. Dat soort gesprekken vindt ook vaak plaats buiten Den Haag, met de zbo's in Nederland.

De **voorzitter**: Zbo's zijn zelfstandige bestuursorganen. Wat hoopt u te bereiken met de activiteiten voor Nederland ICT?

De heer **Breedveld**: Wij hopen de verhouding tussen de leverende ICT-industrie, dus de leveranciers, en haar klanten te verbeteren. Daarbij speelt de overheid een heel belangrijke rol, omdat de ICT-industrie 40% van haar business in overheidsland doet.

De **voorzitter**: Daar gaan we het ongetwijfeld verder over hebben. Ik geef het woord aan de heer Van Meenen.

De heer **Van Meenen** (D66): Mijnheer Breedveld, hoe zou u de relatie tussen de overheid en de ICT-branche op dit moment kwalificeren?

De heer **Breedveld**: In toenemende mate constructief.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat betekent blijkbaar dat het eerst niet of minder constructief was. Wat betekent constructief in dit verband?

De heer **Breedveld**: Constructief betekent dat de overheid en de leveranciers zich in toenemende mate ervan bewust zijn dat ze een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben om ICT succesvol te implementeren en dat dit niet alleen een verantwoordelijkheid van de leverancier of van de overheid kan zijn. Je moet het echt sámen doen. Ik ben er een groot voorstander van om de dialoog met elkaar aan te gaan om te kijken hoe dingen beter kunnen. Het woordje «toenemend» heb ik eraan toegevoegd, omdat het inderdaad vroeger minder goed ging dan nu. Ik zie zelf ook om mij heen dat bestuurders, zowel bij de overheid als bij de leveranciers, af willen van de polarisatie en de juridisering van een aantal dossiers.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is wellicht ook de reden dat er in 2012 een convenant is afgesloten, dat recent is vervangen door de zogenaamde iDialoog.



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

De heer **Van Meenen** (D66): iDialoog klinkt als «ideaal». Wat hebben die twee zaken aan de samenwerking bijgedragen tot nu toe?

De heer **Breedveld**: Het convenant heeft enorm bijgedragen. Er is een aantal platformen gecreëerd waarop de overheid en het bedrijfsleven elkaar ontmoeten. Het CIO Café is daar een mooi voorbeeld van. We ontmoeten elkaar ook tijdens het iBestuur Congres, dat een keer per jaar plaatsvindt en waarop een aantal onderwerpen besproken wordt. Dat gaat heel goed. Het creëert vertrouwen en begrip voor elkaar. Ik heb destijds samen met Mark Hillenaar de opvolger iDialoog genoemd, omdat «convenant» een nogal juridische term is. Ik vond dat het woord «dialoog» centraal moet staan. De opvolger heeft toen dus de naam iDialoog gekregen. De «i» is natuurlijk een knipoog naar de ICT-industrie.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt het over wat op het eerste gehoor als gezellige bijeenkomsten klinkt, zoals het CIO Café.

De heer **Breedveld**: Het CIO Café begint vaak met een inhoudelijke presentatie. De onderwerpen kunnen vanuit de overheid komen of vanuit de industrie, zoals cybersecurity of cloud computing. Die presentatie wordt gevolgd door een borrel, die ook gezellig is, maar het gaat met name om de inhoud. Dit jaar hebben we een masterclass ICT toegevoegd, waarbij een vijftiental mensen uit de overheid en een vijftiental talenten uit de ICT-industrie gezamenlijk een curriculum doorlopen. Daarbij wordt enerzijds vanuit de overheid gepresenteerd en besproken hoe een overheidsaanbesteding eruitziet en anderzijds door de industrie gepresenteerd wat het betekent voor de leveranciers als zo'n aanbesteding op de mat valt. Wat we daarmee willen bereiken, is enerzijds over en weer begrip creëren en anderzijds bepaalde issues agenderen die misschien verbetering behoeven. Dat hebben we al één keer gedaan, rondom best value procurement. Dat was eerder dit jaar.

De **voorzitter**: Probeert u termen die de mensen thuis niet kennen, te vermijden of toe te lichten.

De heer **Breedveld**: Prima. Goed punt.

De heer **Van Meenen** (D66): Het is nu 2014. In 2012 was er het convenant en dit jaar de iDialoog, opnieuw een afspraak. Wat maakt het laatste beter dan het eerste? Wat hebt u van het eerste geleerd?

De heer **Breedveld**: Ik zou niet willen kwalificeren dat de iDialoog veel beter is dan het convenant. Het is de logische opvolging. Een aantal goede elementen is ook weer teruggekeerd in de iDialoog. We hebben wel veel meer de nadruk gelegd op met elkaar de dialoog aangaan en wederzijds vertrouwen creëren.

De heer **Van Meenen** (D66): In het convenant was sprake van een echte inzet op publiek-private samenwerking, pps-constructies. In de iDialoog is die verdwenen.

De heer **Breedveld**: Klopt.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u dat verklaren?

De heer **Breedveld**: Wij zijn er in de discussies achter gekomen dat publiek-private samenwerking geen doel op zich is. Het is een middel tot. In de ICT-industrie heeft het tot nu toe ook niet een heel grote rol gespeeld. Bij ons bedrijf, Ordina, speelt het ook geen grote rol. We hebben wel een vergelijkbaar initiatief, maar dat is in de zorgsector. Daarom is het eruit gehaald. Het heeft tot nu toe blijkbaar nog geen heel belangrijke rol gespeeld en we wilden er niet de nadruk op leggen.

De heer **Van Meenen** (D66): Bedoelt u te zeggen dat u eigenlijk niet gelooft in die vorm?

De heer **Breedveld**: Ik kan mij best voorstellen dat je op een bepaald aantal gebieden een publiek-private samenwerking zou kunnen vormgeven, maar of dat echt een doelstelling moet zijn en of het wenselijk is, daar zet ik af en toe toch wel vraagtekens bij.

De heer **Van Meenen** (D66): Binnen de overheid is er de afgelopen jaren een zekere tendens naar centralisatie. Er gebeuren steeds meer dingen gezamenlijk, om van elkaar te leren, maar ook vanwege efficiency, bijvoorbeeld in de vorm van gezamenlijke rekencentra en noem het allemaal maar op. Hoe kijkt u daar vanuit Nederland ICT naar?

De heer **Breedveld**: Ik kijk daar positief tegenaan. Ik vind het goed voor de Nederlandse overheid dat er meer centraal gekeken wordt naar ICT, toepassingen van ICT en ICT-projecten. Ik juich dan ook de ontwikkeling toe om CIO's, chief information officers, te benoemen. Die zijn inmiddels bij alle grote instanties benoemd. Dit is ook noodzakelijk. Ik zie in toenemende mate overleg tussen de verschillende spelers in ICT-overheidsland. Dat is ook positief. Ik denk wel dat die ontwikkeling versneld kan worden.

De heer **Van Meenen** (D66): Wij hebben zelf het nodige onderzocht en u al eerder gesproken. Een van de bevindingen die daaruit kwamen, en die mensen vaak met ons delen, is dat het met de ICT-kennis bij de overheid slecht gesteld is. Wat is uw opvatting daarover?

De heer **Breedveld**: Dat is een heel algemene uitspraak. Ik denk zeker dat er bij de overheid heel veel ICT-kennis is. Sterker nog, de meeste ICT-werknemers zitten in overheidsland. Wel zou er op directieniveau en bestuurlijk niveau meer ICT-kennis aanwezig moeten zijn.

De heer **Van Meenen** (D66): Daar werkt u dan ook aan met de masterclasses, maar dat is alleen op het hoogste niveau, begrijp ik.

De heer **Breedveld**: Die masterclasses zijn met name bedoeld voor programmaleiders, programmadirecteuren. In de afgelopen tien, twintig jaar zie je in de industrie dat er steeds vaker, zowel bij banken als bijvoorbeeld verzekeringsmaatschappijen, relatief zware IT-bestuurders in de raden van bestuur zitten. Er stond drie weken geleden nog een interessant artikel in Het Financieele Dagblad, waarin stond dat er bij ABN, Rabo en ING nu echt zware operationele IT-directeuren in de raden van bestuur zitten. Dat lijkt me ook heel logisch en wenselijk voor de overheid, omdat een groot stuk van de overheid, met name bij de uitvoering, inmiddels één groot ICT-gebeuren is. Dat is heel goed, maar dat moet dan wel zijn weerslag vinden in de manier waarop die bedrijven bestuurd worden.

De heer **Van Meenen** (D66): U spreekt bij het CIO Café de CIO's. Wij hebben hier al meerdere keren aan tafel gesproken met mensen over de vraag of de CIO's van ministeries aan de bestuursafel van het ministerie moeten zitten. Als ik u zo hoor, vindt u dat volstrekt logisch en zegt u: dat kan niet anders.

De heer **Breedveld**: U bedoelt dat de CIO ...?

De heer **Van Meenen** (D66): Dat de ministeriële CIO's op het ministerie ook aan de bestuursafel zitten.

De heer **Breedveld**: Dat lijkt me wel wenselijk. Ik zag dat in een van de vorige gesprekken werd gezegd dat veel plaatsvervangend s-g's die rol oppakken. Dat is goed. Ik denk ook dat we in Nederland in een transitie zitten in bestuurderskringen. ICT-kennis zou voor elke bestuurder een soort basiskennis moeten zijn. Veel van de huidige bestuurders zijn boven de 40, 50 jaar. Die zijn opgegroeid in een wereld waarin ICT veel minder belangrijk was. Ons bedrijf bestaat 40 jaar. De hele ICT-industrie bestaat 50 jaar. We zitten dus nog in een heel jonge industrie. Ik kan me niet voorstellen dat je over tien, twintig jaar nog een zbo, een bank of een andere grote instelling kunt leiden zonder dat je ook een goede basiskennis van ICT hebt.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat brengt mij op het punt van de deskundigheid in de markt. We hebben het net over de overheid gehad, maar in de markt zijn daar ook vraagtekens bij. Chris Verhoef heeft hier gezegd: als ik naar de huisarts ga, weet ik dat die gediplomeerd is, cursussen heeft gevolgd en is ingeschreven in een register. Daar zit een heel licentie-systeem achter. Vindt u dat de ICT-branche ook zo iets nodig heeft?

De heer **Breedveld**: Ik denk dat het heel moeilijk zal zijn om te certificeren. Elke bestuurder wordt geacht om een bepaalde economische kennis als bagage te hebben. Dat hebben de meeste bestuurders inmiddels ook wel. Ik denk dat voor ICT-kennis hetzelfde geldt. Ik denk dat de volgende generatie bestuurders allemaal ICT-onderwijs zullen hebben genoten.

De heer **Van Meenen** (D66): Waar maakt u dat uit op? Bedoelt u de bestuurders van ICT-bedrijven? Of de bestuurders in algemene zin in Nederland?

De heer **Breedveld**: Iedereen groeit nu op met ICT.

De heer **Van Meenen** (D66): U bedoelt dat ze allemaal een iPadje hebben of zo?

De heer **Breedveld**: Voor een deel wel, maar ook als gebruiker. Je ziet dat veel bestuurders ICT toch nog wel eng vinden. Als men er nooit echt in gewerkt heeft en het nooit heeft beetgepakt, ervaart men het vaak niet als gesneden koek.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt iets over de certificering van bestuurders.

De heer **Breedveld**: Nou, dat zei ik niet. Dat zei uw collega.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt er net een opmerking over gemaakt. Wat vindt u van de certificering van de mensen die in de ICT werken? Uw werknemers bijvoorbeeld.

De heer **Breedveld**: Die zijn al grotendeels gecertificeerd. Heel veel mensen hebben een bepaalde opleiding. Dat is een bepaalde mate van certificering. Je ziet ook in bepaalde branches certificering. Als je aan ICT-systemen wilt werken in de financiële sector, heb je ook certificering nodig. Op zich is er dus al vrij vergaande certificering.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In de medische sector bestaat een beroepsregister, met bijscholing, nascholing, een aantal punten dat men per jaar moet halen om de bevoegdheid te houden. Hoe kijkt u, verder doorredenerend, tegen een soortgelijk systeem aan?

De heer **Breedveld**: Ik denk dat het niet veel oplost.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waarom denkt u dat het weinig zal oplossen?

De heer **Breedveld**: Omdat een hoop van de problemen die spelen met ICT-projecten niet te maken hebben met de kwaliteit en het vakmanschap van de mensen die eraan werken. Die zijn in de regel gewoon heel erg goed.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waar ligt het dan wel aan?

De heer **Breedveld**: Het heeft meer te maken met enerzijds de governance, het leiderschap op die grote trajecten, en anderzijds de specificering van hetgeen gebouwd moet worden door deze mensen. Je treft zelden aan dat het team dat het moet bouwen, onvoldoende capabel is. Dat heb ik eigenlijk nog niet meegemaakt.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik kom even terug op uw redelijk enthousiaste reactie op de centralisatie bij de overheid. U hebt eerder in Het Financieele Dagblad van 4 april 2013 gezegd dat deze ontwikkeling u regelrecht business kost, omdat er bij de overheid in toenemende mate sprake is van inbesteding, waarbij, in uw woorden, boventallige ambtenaren werk zitten te doen dat u eigenlijk zou willen doen.

De heer **Breedveld**: Dat is een andere ontwikkeling. De ontwikkeling waar u aan refereert en waar de quote in Het Financieele Dagblad over ging, was de ontwikkeling dat de overheid overtollige ambtenaren inzet op vragen die normaal door de industrie werden vervuld. Daarover heb ik toen opgemerkt dat dit voor de industrie pijnlijke gevolgen heeft. Dat heeft er ook toe geleid dat wij, bij Ordina, twee weken geleden onze unit consultingactiviteiten voor de overheid hebben opgeheven, met als gevolg dat er 25 arbeidsplaatsen vervallen zijn. Het heeft dus wel direct impact gehad. Om die reden heb ik toen gezegd dat het in mijn ogen leidt tot concurrentievervalsing en tot heel vervelende consequenties voor de markt.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt «concurrentievervalsing». Bedoelt u dat echt letterlijk? Vindt u dat de overheid de kennis van boventallige mensen niet zou moeten benutten, maar die zou moeten inhuren bij u?

De heer **Breedveld**: Als u de vraag zo stelt ... Het is voor een deel natuurlijk ook een politiek vraagstuk. Ik begrijp heel goed dat de overheid dat doet. Als ik bij de overheid zou werken en geconfronteerd zou worden met overtollige medewerkers, zou ik ze als goed huisvader een plek geven. Dat begrijp ik helemaal. Als vertegenwoordiger van de industrie had ik het liever anders gezien.

De **voorzitter**: Voordat wij een nieuw punt aansnijden, namelijk aanbestedingen, heb ik nog een vraag. We hadden het er net over dat het bij de overheid op bestuurlijk niveau beter wordt met de kennis van ICT. Dat betekent dus dat dit in het verleden niet zo goed was. De indruk die wij hier krijgen uit zowel de gesprekken als uit het onderzoek dat wij hebben gedaan, is dat om die reden projecten vaak verkeerd zijn ingericht, verkeerd zijn aangestuurd, te lang zijn doorgegaan en al die dingen meer. Het is niet de hoofdoorzaak, maar een van de oorzaken. Klopt dat, wat u betreft?

De heer **Breedveld**: Ja. Ik heb in voorbereiding op dit gesprek nog wat onderzoek laten doen naar onze eigen projectenportefeuille. Daaruit blijkt dat het beter wordt.

De **voorzitter**: Dat is op zich prachtig, maar wij kijken ook terug en niet alleen vooruit. Dat betekent dus dat door – ik zeg het nu hard, dat weet ik – onkunde aan de kant van de rijksoverheid veel projecten duurder zijn geworden, minder hebben opgeleverd, minder goed gefunctioneerd hebben en dat er hier en daar ook regelrechte verspilling heeft plaatsgevonden omdat de overheid het zelf niet goed managede en regelde. Bevestigt u dat?

De heer **Breedveld**: Dat heeft ongetwijfeld een aantal keren plaatsgevonden. Ik merk wel op dat daarbij ongetwijfeld ook sprake is geweest van een stuk onkunde aan de kant van de leverancier, omdat het nooit zo kan zijn dat als je samen een ontwikkel- of bouwtraject in gaat, het alleen maar de schuld van de overheid of van de leverancier is als het verkeerd loopt. Daar geloof ik dus helemaal niet in.

De **voorzitter**: Op de derde verhoordag hadden we hier de heer Matthijssen. Ik vroeg aan hem of het zo kan zijn dat als je ICT beschouwt als een monster dat ingewikkeld is om te temmen en je er te weinig van afweet, je dan al te gemakkelijk bij die leveranciers terecht kunt en dat die leveranciers dan uiteindelijk dat monster wel voor je temmen, maar tegen veel hogere kosten dan nodig was geweest als je het anders had ingericht. Hoe kijkt u daar tegenaan?

De heer **Breedveld**: Ik vind het een beetje flauwekul.

De **voorzitter**: Waarom?

De heer **Breedveld**: Ik zit nu vier jaar in deze industrie. Ik denk dat overheid en leveranciers niet op die manier met elkaar omgaan. Dat beeld herken ik totaal niet. Overigens is ICT ook geen monster.

De **voorzitter**: Nog even dat terzijde latend.

De heer **Breedveld**: Dat beeld herken ik ook niet.

De **voorzitter**: Ja, maar goed, «dat beeld herken ik niet» zeggen mensen vaker in een gespreksituatie zoals deze. We hebben aardig wat mensen gesproken die dat beeld wel herkennen en er ook feiten voor aandroegen. Zij zeiden dat leveranciers veel grotere facturen en meer uren maken dan vaak nodig is. Zij vertelden dat uit de praktijk. Ik wil toch wel weten hoe u daar tegenaan kijkt.

De heer **Breedveld**: Het zal ongetwijfeld voorkomen. Dat bestrijd ik niet. Als je je huis gaat verbouwen, is het ook volkswijsheid dat de aannemer altijd 30% meerwerk zal factureren. Maar dat is vaak eerder het gevolg van het feit dat je zelf niet heel duidelijk bent geweest over wat je wilt hebben en dat je er niet bovenop hebt gezeten qua governance en leiderschap. Bij de digitale bouwprojecten waar we het hier over hebben, geldt precies dezelfde wetmatigheid. Ik heb naar het lijstje projecten gekeken die wij doen in overheidsland ...

De **voorzitter**: «Wij» is in dit geval?

De heer **Breedveld**: Ordina. Ik ga ervan uit dat het lijstje dat wij hebben niet heel erg afwijkt van dat van conculega's in de industrie. Het grootste deel van de projecten gaat gewoon goed. Ik hanteer altijd de regel van 6-3-1 met dit soort werkzaamheden. Bij 60% van de projecten gaat het gewoon goed en wordt er ook een redelijke marge verdiend. 30% heeft wat issues maar komt wel goed en is break-even in economische termen. Een op de tien keer gaat het fout. De vraag, waar wij als leverancier ook heel druk mee zijn, is of het wel realistisch is om te verwachten dat het altijd goed zal gaan. Er zijn heel veel mensen die zeggen dat je er ook wel eens een keer van uit moet gaan dat het een keer fout gaat. Misschien is zo'n 6-3-1-verdeling dus helemaal zo slecht nog niet. Je probeert als leverancier en als klant natuurlijk altijd als de kippen erbij te zijn als het verkeerd gaat. Ik denk dat dat eerder de les is. We zullen toch met z'n allen moeten accepteren dat als wij een digitale infrastructuur en wereld met elkaar aan het bouwen zijn, het wel een keer misgaat.

De **voorzitter**: Wat is een redelijke marge bij die 60%?

De heer **Breedveld**: Als de projecten goed gaan?

De **voorzitter**: Ja.

De heer **Breedveld**: Ons bedrijf heeft een targetmarge van 10%.

De **voorzitter**: Wat maakt u op die 60%? Of komt u daarboven?

De heer **Breedveld**: Op die 60% projecten die goed gaat, zit je rond de 10%.

De **voorzitter**: Die 30% is break-even. Hoeveel verliest u dan op die 10%?

De heer **Breedveld**: Dat varieert heel erg, maar het kunnen heel hoge percentages zijn. Bij een project van 6 miljoen ga je bijvoorbeeld voor 2 miljoen euro de boot in.

De **voorzitter**: Maar als je alles optelt? Met die winstmarge van 10% op de 60% en het verlies af en toe op die 10% maakt u uiteindelijk gewoon netjes winst als bedrijf.

De heer **Breedveld**: Totaal gezien op alle projecten zitten we nog wel in de plus. Om een goede bedrijfsvoering te hebben en ook weer voldoende middelen om te investeren, moet het wel beter worden.

De heer **Van Meenen** (D66): Even over die 6-3-1. Een op de tien projecten gaat mis. Dat zij dan zo, want misschien komen we nooit aan nul. Tenzij je natuurlijk kunt zien dat telkens hetzelfde soort projecten misgaat. Kunt u iets zeggen over algemene kenmerken van projecten die mislukken?

De heer **Breedveld**: Er is wel een aantal indicatoren dat ertoe leidt dat er een grotere kans is dat een project misgaat.

De **voorzitter**: Bijvoorbeeld als het groot is en bij de overheid is?

De heer **Breedveld**: Nee, ik zou niet willen zeggen dat er bij de overheid een grotere kans van falen is dan elders. Wij stellen onszelf twee belangrijke vragen voordat wij überhaupt een offerte uitbrengen of meedoen aan een aanbesteding. De eerste vraag is, wat u al aangaf, wat de omvang en de mate van complexiteit is. Als wij een relatief eenvoudige Oracle-implementatie bij een ziekenhuis doen op de inkoopafdeling, is dat voor ons relatief beperkt qua complexiteit en voor de klant ook.

De **voorzitter**: Dat is er wel eentje die in de 60% valt. Dat weet u van tevoren al.

De heer **Breedveld**: Ja. Dat zijn vrij risicoloze projecten. In analogie met de fysieke bouwwereld is dat als het bouwen van een tuinhuisje. Maar als het erom gaat om het kernproces van een bedrijf te automatiseren, waarbij er meerdere afdelingen van Ordina en meerdere afdelingen van de klant betrokken zijn en er dus sprake is van meerdere directieleden en meer bestuurlijke complexiteit, gaan wij daar heel goed naar kijken. De tweede vraag die wij ons stellen is hoe nu eigenlijk de kwaliteit en het vertrouwen zijn van de relatie die wij met de klant hebben en hoe de kwaliteit en het vertrouwen van de klant in ons bedrijf zijn. De vraag die wij altijd stellen voordat wij een offerte uitbrengen is de volgende. Hebben wij het telefoonnummer van een van de bestuurders, die wij op zaterdagavond kunnen bellen terwijl hij of zij aan een diner zit, en loopt hij daar dan uit omdat hij weet dat als Ordina belt, het belangrijk is? Dat geeft ook aan hoe wij erin zitten. Die grote complexe programma's vergen, hoe goed je er ook over nadentk voordat je eraan begint, altijd veel bijsturing tijdens de bouwwerkzaamheden. Daarom moet je ook een heel goede relatie hebben. Als je een goede relatie hebt met een klant, weet je waarschijnlijk ook heel goed hoe zo'n klant functioneert en hoe de processen lopen. Wij zijn daar als bedrijf veel selectiever in geworden bij het uitbrengen van een offerte.

De **voorzitter**: «In geworden». Door schade en schande wijs geworden?

De heer **Breedveld**: Ja. Door schade en schande wijs geworden. Exact.

De **voorzitter**: Kunt u iets over die schade en wellicht over die schande vertellen?

De heer **Breedveld**: Jazeker. De schade die je als bedrijf kunt oplopen kan in een jaar miljoenen bedragen. Wij zijn een bedrijf met een totaalomzet van een kleine 400 miljoen, met een winstgetal van circa 20 miljoen. Als je dan een paar miljoen op projecten verliest, is dat heel erg vervelend.

Belangrijker is dat als je geld verliest op een project, je één ding in ieder geval zeker weet en dat is dat de klant er niet beter van geworden is. Laten we dat vooropstellen. Qua reputatie is dat dus gewoon heel, heel erg vervelend.

De **voorzitter**: Voor je het weet mag je nooit meer bellen op zaterdagavond tijdens het diner.

De heer **Breedveld**: Voor je het weet wel, ja. Het is ook intern heel vervelend voor de mensen die eraan gewerkt hebben, want die vaklui, daar ligt het niet aan. Dat zijn goede mensen. Maar het is niet leuk voor mensen als ze een halfjaar aan iets gebouwd hebben en het uiteindelijk tot niets leidt.

De **voorzitter**: Ongemerkt zijn we begonnen over de knelpunten bij aanbestedingen. Hoe gaat dat nou met zo'n aanbesteding? Dat vraag ik ook voor mensen die van buiten met ons meekijken. Wat moet ik mij erbij voorstellen? Vanuit mijn eigen ervaring als heel kleine ondernemer vond ik het altijd buitengewoon lastig en vervelend dat grote bedrijven hele etages vol met juristen hebben die alleen maar aanbestedingsformulieren uit het hoofd kennen en zitten in te vullen, en dat ook op een buitengewoon kundige manier doen, terwijl je als vertegenwoordiger van het midden- en kleinbedrijf ernaar zit te kijken zoals een zoöloog naar een bijzonder insect van hoe zou ik dit nou toch eens een keer gaan aanpakken. Het mkb staat per definitie op achterstand. Ik spreek u nu dus even aan als vertegenwoordiger van Nederland ICT. Herkent u dat probleem?

De heer **Breedveld**: Het is voor grote bedrijven die veel business doen met de overheid veel makkelijker om aan een aanbesteding mee te doen dan voor een kleiner bedrijf. Absoluut.

De **voorzitter**: Zou dat niet anders moeten zijn?

De heer **Breedveld**: Je zou wel een meer level playing field willen creëren. Dat vinden wij als branche ook.

De **voorzitter**: Een gelijk speelveld. Dat zeggen we al heel lang. Waarom doen we dat dan niet?

De heer **Breedveld**: Die vraag moet u niet bij mij neerleggen.

De **voorzitter**: Die moeten wij onszelf stellen, vrees ik.

De heer **Breedveld**: Ja. Bij de grotere ICT-programma's is het voor een kleiner bedrijf veel moeilijker om het totaal aan te nemen, omdat je veel expertise moet hebben. Het risicoprofiel is van dien aard dat een kleine speler niet zou moeten willen meedoen.

De heer **Van Meenen** (D66): Zitten er in de aanbesteding elementen waardoor het onnodig moeilijk wordt gemaakt voor mkb'ers?

De heer **Breedveld**: Er zijn wel eens vragen zoals «hoeveel fte kennis hebt u op een bepaald expertisegebied?», wat natuurlijk eigenlijk een legitieme vraag is. Als je werkt aan een grote implementatie van SRP of Oracle, wil je als klant wel zeker weten dat er voldoende kennis aanwezig is. Er wordt dan een bepaalde grens gesteld. Als je daar onder zit als mkb'er, heb je



pech. Er zijn ook issues rond aansprakelijkheid, die natuurlijk ook een rol spelen bij aanbestedingen.

De **voorzitter**: Licht dat eens toe: «issues rond aansprakelijkheid». U bedoelt dat als er iets fout gaat, de eisen terechtkomen bij de firma die het werk heeft aangenomen, en dat dit soms gigantische bedragen kunnen zijn, die voor een kleiner bedrijf niet zijn op te brengen.

De heer **Breedveld**: Relatief gezien kunnen die voor een kleiner bedrijf een grotere rol spelen dan voor een groter bedrijf. Wij zijn een Benelux-speler. Wij zijn relatief groot met een kleine 400 miljoen omzet. Maar er komen ook wel eens heel grote aanbestedingen langs die zelfs voor ons bedrijf misschien te groot zijn.

De **voorzitter**: Wat zouden wij als commissie aan de Tweede Kamer moeten adviseren, die dat eventueel moet overnemen, om ervoor te zorgen dat de aanbestedingsproblemen zowel voor het midden- en kleinbedrijf als voor de leveranciers minder belemmerend werken om gewoon een opdracht fatsoenlijk te kunnen doen?

De heer **Breedveld**: Een ontwikkeling die je ook al bij de overheid ziet, is om projecten op te delen in een aantal kleinere deelprojecten. Dat zou sowieso al een grote stap voorwaarts zijn. Het zou ook helpen om, als er een bepaalde eisen zijn van omvang, daarin heel selectief te zijn. Dat helpt de grotere spelers meer dan de kleinere partijen. Het is wel zo dat de overheid een aantal stappen heeft gezet om een aantal dingen vergaand te centraliseren, ook om inkoopvoordelen te realiseren. Dat staat natuurlijk wel op gespannen voet met het mkb in het zadel helpen.

De **voorzitter**: Is niet een van de kernbezwaren van uw brancheorganisatie dat aanbestedingen ook worden gebruikt als beleidsinstrument en dat er dus allerlei dingen die de overheid wil bereiken op het gebied van duurzaamheid en milieu, ook in die aanbestedingen terechtkomen?

De heer **Breedveld**: Dat is ook een veel gehoord kritiekpunt, ja.

De **voorzitter**: Kunt u dat toelichten?

De heer **Breedveld**: Er worden vaak allerlei vragen gesteld of referenties gevraagd op bepaalde gebieden van duurzaamheid of over klanttevredenheid. Dat zal een speler die wat minder ervaring heeft, niet helpen. Dat klopt. Er worden überhaupt vaak dingen gevraagd in aanbestedingen waarvan je je af kunt vragen of die doelmatig zijn. Het zijn vaak vrij omvangrijke offertes die de deur uitgaan. Ik heb er een keer eentje helemaal doorgelezen van a tot z. Bij elk individueel punt kun je je wel voorstellen waarom het wordt gevraagd, maar er wordt te weinig aandacht besteed aan de essentie van de oplossing waar het om gaat. Dat is een beetje uit balans, vind ik persoonlijk.

De **voorzitter**: Ik hoorde laatst van iemand met een wijnhandel die een aanbesteding had verloren. Die had hij verloren van iemand die snel een elektrische auto had gekocht. Die ging die wijn afleveren met de elektrische auto en scoorde dus beter op duurzaamheid. Die had die aanbesteding gewonnen, want die had een elektrisch autootje en dat was veel milieuvriendelijker. Bedoelen we dat soort dingen ook?

De heer **Breedveld**: Ja, dat soort dingetjes komt ook weleens voor.

De **voorzitter**: Dat vindt u niet juist.

De heer **Breedveld**: Het is heel makkelijk om te zeggen dat het onzin is, maar ik begrijp heel goed dat de overheid duurzaamheidscriteria vraagt aan leveranciers. We willen toch met z'n allen naar een duurzame wereld toe en dan zal de overheid wel het goede voorbeeld moeten geven. Wat je wel vaak terugziet, zijn bijvoorbeeld de CO<sub>2</sub>-certificaten. Je moet dan een bepaalde certificering hebben en dan krijg je een aantal extra punten. Ik vind de idee op zich heel erg goed. Dat zal wel een keer tot rare toestanden leiden, waarvan u net een mooi voorbeeld gaf.

De **voorzitter**: Wij hebben uit eerdere gesprekken begrepen dat het in Nederland niet vaak gebeurt – het is op zich ook lastig – dat je kunt kijken naar wat iemand in het verleden gepresteerd heeft, vanuit de overheid gezien. Als je een aanbesteding doet en je wilt iemand hebben, kunt u als leverancier drie referentieprojecten noemen. Dan noemt u er drie die buitengewoon goed gegaan zijn. Maar als u er 100 hebt gehad waar u een bende van gemaakt hebt en u noemt die niet, dan mag de overheid als aanbestedende partij, als degene die dus bij u iets wil gaan bestellen, niet over die 100 mislukte projecten gaan zeuren. Wat is dat eigenlijk voor raars?

De heer **Breedveld**: Wat er van overheidswege precies wel en niet mag volgens de aanbestedingswetgeving weet ik niet. Als overheid heb je natuurlijk de doelstelling dat je een gelijkwaardig speelveld voor alle leveranciers wilt creëren en dat je ook een gelijkwaardig speelveld wilt creëren voor partijen die misschien vroeger een keer iets niet goed hebben gedaan. Dat kan ik mij heel goed voorstellen. Wat wel een heel goed idee zou zijn, is als er vanuit de overheid door de CIO's of anderen die verantwoordelijk zijn voor IT, vaker overlegd zou worden over bijvoorbeeld de kwaliteit die zij ervaren uit de markt. Er is natuurlijk een aantal overlegorganen dat over ICT, ICT-ontwikkelingen en leveranciers spreekt, zoals de Manifestgroep. Ik denk dat het heel goed is dat dit soort kennis binnen de overheid gebundeld wordt en wordt teruggegeven aan de industrie.

De **voorzitter**: Kunt u even toelichten wat de Manifestgroep is?

De heer **Breedveld**: Dat is een groep waarin een aantal bestuurders van zbo's regelmatig bij elkaar komt om over een aantal onderwerpen te spreken en kennis te delen.

De **voorzitter**: In Amerika is er een enorme database waaruit iedereen kan putten en waarin open en bloot, transparant, voor iedereen te zien is hoe bepaalde leveranciers en adviseurs gefunctioneerd hebben en waar het goed gegaan is, fout gegaan is. Als je een bedrijf in wilt schakelen, maak je gebruik van die database. Dat heeft allemaal ingewikkelde rare namen en voorstellen, maar het gaat mij even om het principe. Wat zou u ervan vinden als we in Nederland zo'n soort database bij de Aanbestedingswet kunnen gebruiken en ook voor dat doel zouden inrichten?

De heer **Breedveld**: Het is alleen maar toe te juichen dat je de kwaliteit transparant maakt. Ik denk wel dat je heel snel in een ingewikkelde discussie gaat komen over de vraag hoe je kunt vaststellen wat de kwaliteit van die leverancier daadwerkelijk geweest is. Dat is nog niet zo eenvoudig. Ik denk dat het bij producten eenvoudiger is dan bij systeemimplementaties. De reden waarom er altijd zo veel discussies zijn

over ICT-projecten is dat die altijd een gezamenlijke inspanning zijn van de klant en de leverancier. Je moet samen zo'n systeem bouwen en implementeren. Als het fout gaat, is niet eenduidig aan te geven waardoor dat komt. En wat belangrijker is, is dat je een ICT-systeem niet kunt zien. Je kunt het niet beetpakken. Als er op een gegeven moment geen dak op een huis ligt, ziet een kind van drie dat. Bij ICT is dat niet zo.

De **voorzitter**: We kunnen nog wel allerlei details doorspreken, maar dat is op dit moment niet zo nodig. Dus, alles afrondend en samenvattend, u vindt het een goed idee als we bij de zogeheten implementatie van de aanbestedingsrichtlijnen die vanuit Europa tot ons zijn gekomen, in de Nederlandse wetgeving een aantal dingen heel goed, in ieder geval beter, gaan regelen, zodat de overheid en de leveranciers beter op elkaar afgestemd zijn, ook in de aanbestedingsperiode?

De heer **Breedveld**: Ja. Ik kan mij goed voorstellen – ik denk even hardop na – dat als je alleen al een database zou bouwen met welke partij aan wie geleverd heeft en wie daarvoor als referent wil fungeren, maak je in ieder geval transparant wie je moet bellen.

De **voorzitter**: Toch nog even naar de aanbesteding en naar de offerte en naar die fase. Stel dat u als bedrijf hebt besloten om een offerte uit te brengen. Wat is de belangrijkste factor die de hoogte van de prijs bepaalt?

De heer **Breedveld**: De belangrijkste factor die de hoogte van de prijs bepaalt is voor ons altijd terug te voeren op uren en tarief. Wij leveren namelijk arbeidscapaciteit. Softwareleveranciers gebruiken een ander model, want die leveren natuurlijk een softwarepakket. Dan praat je over licenties. Bij hardwareleveranciers gaat het om de kosten of de prijs per product of per doos die geleverd wordt.

De **voorzitter**: Het is geen makkelijke tijd, zeker geen makkelijke tijd geweest. Het gaat misschien nu iets beter. Gaat het trouwens iets beter?

De heer **Breedveld**: Bij ons gaat het ietsjes beter, ja.

De **voorzitter**: Het is geen makkelijke tijd geweest. U hebt mensen op de bank zitten of u hebt ze moeten wegsturen, of daartussenin, een beetje weifelen. Wat doet u als u hoe dan ook zo'n opdracht binnen wilt slepen?

De heer **Breedveld**: Er wordt wel eens met prijzen gestunt, zoals dat heet. Dat doet Ordina niet heel veel, maar we hebben het weleens gedaan. Dat doe je bijvoorbeeld als je echt graag een opdracht wilt winnen en je een aantal mensen, zoals u aangeeft, op de bank hebt zitten. Dan ga je bijvoorbeeld niet met € 80 per uur rekenen, maar met € 50 per uur. Dat kun je om een aantal redenen doen. De eerste reden is dat je het belangrijk vindt om eens een keer een project bij die klant te doen, omdat je daar een keer naar binnen wilt en wat ervaring wilt opdoen. Een andere reden kan zijn dat je zegt: als we op de bank zitten, krijg ik er € 0 voor en als ik er toch een paar tientjes voor krijg, heb ik toch geld verdiend. Wel met verlies, maar uiteindelijk levert het wel wat op.

De **voorzitter**: We hebben hier ook mensen gehad die het volgende zeiden. Die leveranciers willen de opdracht zo graag binnenhalen, dat ze soms lager inschrijven dan reëel is. Dan winnen ze de opdracht en dan weten ze dat ze later met zogeheten meerwerk, extra werk, uurtje-

factuurtje, alsnog netjes winst kunnen maken. Dat is op zich overigens hun goed recht, maar de methode vinden ze niet chique.

De heer **Breedveld**: Dat vind ik ook geen chique methode.

De **voorzitter**: U hebt dat nooit gedaan?

De heer **Breedveld**: Ik heb dat bij Ordina nooit gedaan.

De **voorzitter**: U hebt dat ergens anders ook nooit gedaan?

De heer **Breedveld**: Nee.

De **voorzitter**: Het komt ook nooit voor in de markt? U kent het niet, hoort er niet van?

De heer **Breedveld**: Het komt ongetwijfeld voor. Ik gaf net al het voorbeeld dat het in de fysieke bouwwereld een heel gebruikelijke methode is. Het zal ongetwijfeld voor mijn tijd ook bij Ordina gebruikt zijn. Wij doen het nadrukkelijk niet meer, omdat wij niet geloven dat het op lange termijn goed is voor je klantenrelatie en voor de kwaliteit. Het levert áltijd gedoe op.

De **voorzitter**: Wij hebben hier een aantal mensen gehad dat zei: het gebeurt echt.

De heer **Breedveld**: Ongetwijfeld.

De **voorzitter**: U moet daarvan gehoord hebben. Sterker nog, u moet hebben gevloekt in de bestuurskamer omdat die en die gewonnen heeft omdat ze – en dan volgt de vloek – zo-en-zover onder de prijs zijn gaan zitten. Ze hebben het werk gekocht en later gaan ze het met meerwerk eruit peuren.

De heer **Breedveld**: Nee, dat soort discussies hebben we eigenlijk nog niet gehad.

De **voorzitter**: Mijnheer Flippo, de oud-CIO van Buitenlandse Zaken, die nu bij de gemeente Amsterdam zit, zei: een marktpartij gaat soms aanbestedingen aan in de wetenschap dat ze er niet helemaal aan kan voldoen, maar ze heeft dan al nagedacht over hoe ze omgaat met de boetes die ik met haar overeengekomen ben.

De heer **Breedveld**: Dat doen wij niet. Nadrukkelijk niet. Het zal ongetwijfeld gebeuren, maar dat is geen langetermijnstrategie. Ik geloof daar principieel niet in.

De **voorzitter**: De heer Matthijssen zei dat grote bedrijven meestal opdrachten winnen door laag in te schrijven, wetende welke gaten er in de beschrijvende documenten zitten. Op die manier komen ze er via meerwerk uiteindelijk toch goed uit.

De heer **Breedveld**: Ik herken het niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Het gebeurt ongetwijfeld, zegt u, maar u herkent het persoonlijk niet. U bent ook de vicevoorzitter van Nederland ICT. Ligt er voor die organisatie ook nog een taak om elkaar aan spreken?

De heer **Breedveld**: Dat is een heel goede vraag. Er ligt zeker een taak voor Nederland ICT om ervoor te zorgen dat de hele sector goed over de Bühne komt. Daar hoort elkaar aanspreken zeker bij, als dat nodig mocht zijn. Het is natuurlijk wel zo dat wij aanbestedingstechnisch gezien op geen enkele wijze met elkaar kunnen praten over offertes, aanbiedingen, prijzen of wat dan ook. Op individuele trajecten wordt daar uiteraard geen kennis over uitgewisseld. Dat mag ook niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik wel. Maar ik weet niet of het lidmaatschap van Nederland ICT onvoorwaardelijk is. Mag iedereen zich aanmelden? Moet je nog ergens aan voldoen?

De heer **Breedveld**: Het lidmaatschap staat in principe voor iedereen open. De lijst met nieuwe leden wordt wel rondgestuurd aan de bestaande leden, of in ieder geval aan het bestuur. Mochten er issues zijn, dan kan dat gezegd worden. Ik heb dat overigens in mijn tijd nog niet meegemaakt.

De heer **Van Meenen** (D66): U pleit er toch voor om iets meer zelfreinigend vermogen in de sector in te bouwen, als ik het goed begrijp. Elkaar meer aanspreken.

De heer **Breedveld**: «Zelfreinigend vermogen» duidt erop dat er echt iets mis is. Die woorden zou ik niet gebruiken. Bij de leveranciers is niet zo veel mis.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik ook wel. Maar stel dat wij constateren dat er wel iets mis is, tot uw verbazing dan ongetwijfeld, vindt u dan dat er een taak is voor Nederland ICT?

De heer **Breedveld**: Ik denk dat Nederland ICT dan zeker een bijdrage kan leveren. Wat wel belangrijk is, is dat als er problemen zijn met een conculega – er wordt in de regel natuurlijk heel veel samengewerkt tussen bedrijven op projecten en bij klanten – zal men elkaar zeker aanspreken, maar dat zal eerder op individuele basis zijn dan via de brancheorganisatie.

De **voorzitter**: U schreef zelf in een opiniestuk in Het Financieele Dagblad van 26 juni 2012: «We moeten weg van vormen waarin de prijs de doorslaggevende factor is om het project te winnen en je daarna moet hopen de winst te halen uit meerwerk.» Om toch aan te geven dat u dat fenomeen herkent.

De heer **Breedveld**: Ik herken het fenomeen zeker.

De **voorzitter**: En dus moet u zelf ook zitten hopen op meerwerk.

De heer **Breedveld**: U moet niet weten hoeveel mensen er af en toe toch ook binnen ons mooie bedrijf aan mijn bureau staan die dit soort dingen willen doen. Maar wij geloven er gewoon niet meer in, qua filosofie niet meer.

De **voorzitter**: «Niet meer». Tot wanneer wel?

De heer **Breedveld**: Sinds ik er ben, zijn we de weg ingeslagen dat we dit soort dingen niet doen. In welke mate het is voorgekomen voor mijn tijd, weet ik niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe lang zit u er al?

De heer **Breedveld**: Drieënhal, bijna vier jaar.

De heer **Van Meenen** (D66): Als er nog steeds mensen aan uw bureau komen, dringt het maar langzaam door.

De heer **Breedveld**: Wij hebben een commerciële afdeling, een account-apparaat. Die wil natuurlijk nieuwe klanten binnenhalen. Die komt ook wel eens met voorstellen van: op deze manier hebben wij bij de klant een heel mooie propositie om een eerste project te doen. Daar wordt natuurlijk zorgvuldig naar gekeken. Waar ik heel erg tegen ageer, is het feit dat je op voorhand een strategie hebt om tegen lagere kosten aan te bieden zodat je het via de achterdeur weer terug kunt halen. Daar ben ik zwaar op tegen. Dat betekent niet dat wij niet af en toe ook weleens met kortingen aanbieden. Dat is wat anders.

De **voorzitter**: Wij hebben begrepen dat u hoe dan ook om 14.15 uur weg moet. Kunnen we daar nog vijf minuten bij smokkelen?

De heer **Breedveld**: Ik heb meer flexibiliteit. Er is een afspraak tussenuit gevallen.

De **voorzitter**: Dan gaan we iets minder jagen dan ik van plan was. Dan hebben we nog een kwartiertje uitloop, maximaal; prima.

De heer **Ulenbelt** (SP): Mijnheer Breedveld, u zegt: sinds ik bij Ordina zit, gebeurt het niet meer. Komt dat nou door u? Of doet u het bij Ordina zo omdat het van uw brancheorganisatie moet?

De heer **Breedveld**: De brancheorganisatie speelt geen rol in de individuele aanbestedingsstrategieën van haar leden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Er zijn brancheorganisaties met ethische codes, die spreken normen af. Je kunt, zonder direct in kartelvorming te vervallen, in de branche codes afspreken volgens welke je vindt dat je moet gedragen. Dit zou er een kunnen zijn. U past het kennelijk in uw eigen bedrijf toe. Dat zou voor heel Nederland ICT kunnen gaan gelden.

De heer **Breedveld**: Dat zou je ongetwijfeld kunnen doen. Ik zie niet een-twee-drie in hoe je dat praktisch kunt maken, omdat je natuurlijk ook niet van tevoren transparant hebt hoe partijen dingen inzetten. U zei overigens: sinds u er bent gebeurt het niet meer. Ik wil niet de suggestie wekken dat het voor mijn tijd wel gebeurde. Toen zat ik er niet, dus ik weet dat niet. Zolang ik er ben, doen we dit soort praktijken in ieder geval niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Laten we ervan uitgaan dat de aanbesteding goed verloopt. Dan kunnen er tijdens de uitvoering nog problemen tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer ontstaan. Wat is uw strategie om dat te voorkomen?

De heer **Breedveld**: Wij zijn daar ook door ervaring wijzer geworden. Sinds een jaar doen wij het echt anders. Wij hebben gemerkt dat het belangrijk is dat we bij grote, complexe ICT-programma's een goede bestuurlijke verankering hebben bij de opdrachtgever en dat vanuit ons bedrijf een directielid bestuurlijk betrokken is bij de voortgang van projecten. U moet zich voorstellen dat wij een aantal programma's

hadden die bij overheidsklanten vrij diep in de organisatie waren weg gedelegeerd, maar bij ons ook. Als er dan iets misgaat en het de bestuurlijke kolom ingaat, weet je een ding zeker: op het moment dat het bij mij op het bureau valt, is het al te laat. Dan kun je al bijna niets meer bijsturen. Wat we nu doen voor de grote complexe programma's is dat we altijd een stuurgroep inrichten op directieniveau waar de vertegenwoordigers van de klanten van Ordina in vertegenwoordigd zijn. Dat werkt heel goed. We zijn daar zeer tevreden over. We merken ook dat onze organisatie beter in staat is om goed te acteren, dat problemen veel sneller naar boven komen en dat er dan ook veel sneller en eerder bijgestuurd kan worden.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is helder. Maar er kan zich toch een probleem voordoen. Wat doet een ICT-leverancier in algemene zin als zich een probleem voordoet met de opdrachtgever?

De heer **Breedveld**: Een commercieel bedrijf zoals Ordina zal altijd alles doen om het goed te krijgen. Reputatieschade is enorm en je wilt altijd dat de klant geholpen wordt. Dat zit gewoon in de genen van een dienstverlenend bedrijf. Dat betekent voor ons, als «urenbedrijf», dat wij er veel meer mensen op zullen zetten, dus veel meer uren zullen maken om een bepaalde oplossing toch voor elkaar te krijgen. Als een project dan uitloopt, zal dat erin resulteren dat een heel groot stuk en waarschijnlijk het grootste stuk of het hele stuk van die extra uren, door ons betaald wordt.

De heer **Van Meenen** (D66): Daar zitten een paar elementen in waar ik even op door wil gaan. U zegt: wij zijn een dienstverlenend bedrijf en reputatie is ontzettend belangrijk. Om met dat laatste te beginnen, dat wordt hier voortdurend gezegd. Reputatie is belangrijk. Maar juist in de aanbesteding is reputatie helemaal niet belangrijk. Sterker nog, je mag er helemaal niet naar kijken. Waarom is het dan toch belangrijk? Want ook al heb je iets helemaal verknoeid, je kunt eigenlijk zó de volgende aanbesteding weer in en er mag absoluut niet gekeken worden naar – hoe heet het ook alweer zo mooi? – de eerdere prestaties.

De **voorzitter**: Voor één keer dan: past performance.

De heer **Breedveld**: De overheid is voor de meeste bedrijven zo tussen de 30% en 40% van hun markt, maar er is ook nog 60% à 70% niet-overheidsmarkt in Nederland. Als je op de voorkant van Het Financieele Dagblad of De Telegraaf staat met een verhaal dat je je werk niet goed gedaan hebt, is dat niet best. Dat wil je niet. Niet alleen tegenover klanten maar ook niet tegenover de arbeidsmarkt. Vergeet niet dat leverende bedrijven zoals wij een arbeidsmarktpositie te verdedigen hebben. Je wilt als bedrijf als kwaliteitsbedrijf naar buiten treden. Voor ons is er dus heel veel aan gelegen dat die reputatie niet in het geding is.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt dus eigenlijk dat uw reputatie naar het bedrijfsleven toe mede afhangt van uw prestaties bij de overheid.

De heer **Breedveld**: Ja, en omdat wij een beursgenoteerd bedrijf zijn, hebben wij natuurlijk ook nog te maken met investeerders in ons bedrijf.

De **voorzitter**: Even een tussenvraag. Meer mensen «erin plempen», daarvan is hier door zowel de heer Mulder als de heer Meijer, en trouwens ook nog in het vorige gesprek, gezegd: dat is soms contraproductief; het

helpt helemaal niet. Het wordt daarmee wel een stuk duurder, en wie dan uiteindelijk de rekening betaalt, laat ik dan nog even in het midden, maar het is helemaal niet goed om ineens 100 man erbij te gooien en het project voor een bepaalde datum af te maken. Dat maakt het alleen maar slechter.

De heer **Breedveld**: Soms is dat zo. Als je iets aan het bouwen bent wat je eigenlijk niet moet bouwen, kun je beter stoppen. Maar ik zal een specifiek voorbeeld geven. Er is een bepaald stuk software ontwikkeld. Dat wordt getest. Tijdens de test komt er een aantal bevindingen, een aantal issues naar boven. Daar moet je natuurlijk ook een inschatting van maken. Soms kost het twee dagen om een issue op te lossen. Soms kost dat drie weken. Dat kun je van tevoren niet helemaal inschatten. Dat is één issue dat vaak voorkomt. Een ander dat vaak voorkomt, is dat je een systeem bouwt waarmee je op een gegeven moment gaat proefdraaien. Dan ga je met data, met gegevens kijken of het ding doet wat het moet doen. Soms zijn de gegevens niet op tijd klaar. Dan zit een team te wachten.

De **voorzitter**: Dan is het wel handig om een blik mensen open te rukken.

De heer **Breedveld**: Ja. Dan moet je weer wachten. Dus dat gebeurt.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is helder. Dat ging over de reputatie, het belang daarvan. Een ander punt is dat u de rekening oppakt als het dreigt te mislukken. Dat doet u door extra inzet van mensen, middelen, noem het allemaal maar op. Daar zijn verschillende dingen tegenin te brengen. De heer Leether van het ministerie heeft bijvoorbeeld gezegd dat de overheid uiteindelijk altijd betaalt. Dat heeft hij hier gezegd. Vanochtend was de heer Mensohn hier, die jarenlang vanuit Logica met UWV bezig is geweest: het We-DO project. Misschien kent u dat. Dat ging ook mis. Toen werd er gewoon een rekening neergelegd bij het UWV van 2,2 miljoen euro voor een heleboel uren die, precies zoals u het net beschreef, gemaakt waren om het alsnog allemaal goed te laten landen. Die rekening is gewoon grotendeels betaald door het UWV. Ik wil uw reactie daar graag op, want u zegt dat u de rekening oppakt. Is Ordina dan een soort geheim bedrijf dat alle rekeningen van de overheid oppakt? Als dat zo is, is het goed om te weten. Dan weten we waar we voortaan terecht kunnen.

De heer **Breedveld**: Nee, dat zou niet goed zijn. In de regel is het zo dat wij het grootste deel van de rekening betalen, maar dat is niet altijd het geval. Soms gaat een rekening door naar de overheid en vinden wij ook dat een overheidsklant die moet betalen, bijvoorbeeld als de redenen van de vertraging of van de additionele werkzaamheden gelegen zijn in het feit dat de overheid iets over het hoofd heeft gezien of additionele specificaties heeft gehad. Dat doen wij ook. Wij zijn een commercieel bedrijf en dat is ook goed, maar uiteindelijk ervaren wij als commercieel bedrijf dat wij als leverancier in de onderhandelingspositie onderliggend zijn. Je gaat toch niet heel snel procederen tegen een klant. Dat hebben we weleens gedaan hoor, maar dat is heel zeldzaam.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar over het procederen hoeft u zich bij de overheid toch ook geen zorgen te maken. Wij hebben van de heer Leether begrepen dat de overheid ook nooit een procedure start. Is de andere kant van de medaille niet dat u zich daar überhaupt geen zorgen over hoeft te maken? Zo er al een conflict is, is het dan ook niet de overheid die zegt: laten we maar om de tafel gaan zitten en laten we er vooral geen rechtszaak van maken?



De heer **Breedveld**: Het is zeker zo dat de overheid er sterk juridisch in zit. In de aanloop naar zo'n juridische zaak wordt er natuurlijk veel gesproken en worden er brieven over en weer gestuurd. Dan zie je vaak dat de meeste zaken wel opgelost zijn voordat ze überhaupt bij de rechtbank landen. Wij als leverancier – en ik denk mijn collega's ook – halen toch vrij snel bakzeil voordat wij een rechtszaak ingaan. Dat wil je niet, want dan kom je toch weer op dat punt van de reputatieschade.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja, maar dat wil de overheid ook niet, zoals de heer Leether zei. De overheid kan er vrij juridisch in zitten; ik zit er meestal ook vrij juridisch in, maar ik start ook geen rechtszaken. De andere kant van de medaille is dat u zich daar nooit zorgen over hoeft te maken, omdat de overheid, zoals de heer Leether zei, eigenlijk nooit procedeert.

De heer **Breedveld**: Dat herken ik dus niet. Ik maak me er ook zorgen over als zo'n zaak speelt. Ik heb niet het idee dat wij ons als bedrijf kunnen permitteren, ervan uit te gaan dat het wel goed komt omdat de overheid toch geen rechtszaak aanspant. Nee, dat herken ik niet. Ik heb eerder het idee dat er vanuit de leveranciers – dus ook vanuit Ordina en vanuit de overheid – veel te snel juridisch doorgestapt wordt. Mijn ervaring is dat het zelden iets oplost en dat het een hoop geld kost, aan de kant van de overheid maar ook bij ons. Het komt de relatie niet ten goede. Mijn ervaring is dat je er altijd uitkomt als je op bestuurlijk niveau tijd in elkaar investeert om te begrijpen wat er echt speelt en als je dan gezamenlijk met een oplossing komt.

De **voorzitter**: Maar daar is dan wel wat gezellige correspondentie van de overheid in uw richting aan voorafgegaan waarschijnlijk.

De heer **Breedveld**: Ja, en dat zijn geen leuke brieven.

De heer **Van Meenen** (D66): We hebben veel meer mensen hier aan tafel gehad, ook van de zijde van de overheid, die heel erg hechten aan die relatie. Die vinden dat er meer aan gewerkt moet worden. Ik begrijp uw belang in die relatie. De overheid heeft vaak ook een belang, omdat er afhankelijkheden bestaan. Contracten lopen langer door, er is nog beheer, de leverancier is de enige die het begrijpt uiteindelijk. Er wordt ook geïnvesteerd in die relatie, bijvoorbeeld door de CIO Cafés. En toch moet u mij eens even afhelpen van een beeld dat ik langzaam maar zeker begin te krijgen. Dat is dat die relatie tussen overheid en bedrijven zo belangrijk is, dat de Nederlandse belastingbetaler daar uiteindelijk per jaar zomaar een miljard of nog meer voor over moet hebben. Gaat u mij eens uitleggen waarom dat niet klopt.

De heer **Breedveld**: Aan een goede relatie zit ook de sociale component van een kopje koffie of een borreltje met elkaar drinken. Absoluut. Maar ik denk dat met een goede relatie met name bedoeld wordt dat je over en weer veel begrip hebt voor hoe de andere organisatie werkt. Dat wij bijvoorbeeld goed begrijpen hoe de governance van de overheid werkt, hoe de bedrijfsprocessen bij de overheid werken en ook andersom. Je ziet vaak dat heel veel van de ellende in projecten gecreëerd wordt omdat mensen vaak niet begrijpen wat de andere kant van de tafel eigenlijk doet.

De heer **Van Meenen** (D66): Er is een verschil tussen begrijpen en begrip. Als je elkaar heel goed begrijpt, is de kans dat projecten mislukken waarschijnlijk kleiner. Dat zei u op het laatst.

De heer **Breedveld**: Ja, ik vind het goed wat u zegt.

De heer **Van Meenen** (D66): Iets anders is of er te veel begrip is. Misschien zegt men: we moeten toch weer met elkaar verder, we hebben elkaar nodig; dus we schikken. Afijn, de overheid betaalt, u betaalt, maar die rekening komt wel weer een keer terug ...

De heer **Breedveld**: Ik loop vier jaar rond in ICT- en overheidsland. We leven natuurlijk al wat langere tijd in de periode van bezuinigingen. Ik merk dat er bij de overheid zeer scherp gekeken en gestuurd wordt op kosten. Dat vind ik overigens als burger een buitengewoon prettige vaststelling, maar ik heb echt absoluut niet het beeld dat je bij de overheid makkelijker een rekening naar binnen zou kunnen schuiven die wel even betaald wordt. Integendeel zelfs, ik denk dat de overheid er in de regel heel scherp in zit.

De heer **Van Meenen** (D66): Helder. U hebt eerder in een gesprek met ons gezegd dat voor Ordina geldt dat grote overheidsprojecten eigenlijk per definitie verliesgevend zijn. Kunt u daar nog eens op ingaan?

De heer **Breedveld**: Naar aanleiding van de eerdere discussie hierover heb ik onze projectenportefeuille nog eens doorgelicht. Daar kwam dus ook het verhaal van 6-3-1 uit: zes winstgevend, drie break-even en de laatste verlieslatend. De laatste, die verlieslatend is, betreft altijd grote, complexe projecten die over meerdere afdelingen gaan, zowel bij de klant als bij Ordina. Die hebben ook de nodige bestuurlijke complexiteit. Daar verliezen wij regelmatig geld op en daar zijn wij natuurlijk niet blij mee.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat is daarvan het gevolg? Doet u ze niet meer of richt u ze anders in of verzoekt u de overheid om ze anders in te richten?

De heer **Breedveld**: Een aantal dingen doen we echt anders sinds anderhalf jaar. We zijn zeer selectief bij het besluit of we gaan aanbieden of niet. Dan kijken we echt goed of wij de partij zijn die het goed kunnen leveren. Dan kijken we naar de complexiteit van de oplossing en naar het vertrouwen in de relatie die wij met die klant hebben. Hebben wij dat vertrouwen niet, dan doen wij het gewoon niet, want je kunt beter geen project doen dan een verlieslatend project. Daarnaast richten wij de projecten qua besturing veel scherper in. Bij drie grote programma's van het afgelopen jaar heb ik zelf in de stuurgroep gezeten. Dan wordt mij gevraagd vanuit het bedrijf: moet jij dat nou wel doen? Maar ik denk dat het heel goed was om één keer in de zes weken een uur op bestuurlijk niveau elkaar in de ogen te kijken. Dan kun je vragen: vind je dat het goed gaat; wat hoor jij over dat project en wat hoor ik erover. Ik denk dat dit ongelofelijk goed werkt naar beide kanten. Dat zijn dingen die we echt anders doen. Wat we bij de overheid zien, is dat er veel meer gedacht wordt aan kleinere incrementele stappen, eerder dan aan grote omvangrijke projecten. Dus je ziet dat het aantal uitvragen voor grote complexe nieuwbouwtrajecten een stuk minder is en dat juich ik toe.

De **voorzitter**: We gaan zo langzamerhand afronden. De heer Ulenbelt heeft nog een punt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Mijnheer Breedveld, veel eerder in het gesprek zei u dat Ordina in de Benelux projecten voorbij ziet komen van een omvang die uw bedrijf soms niet zou kunnen dragen. Zijn dat ook projecten van de Nederlandse overheid?

De heer **Breedveld**: Dat is zeer uitzonderlijk. Het zijn ook weleens uitvragen uit het bedrijfsleven. Dan moet u zich bedenken dat die qua omvang of qua geografie buiten de scope van ons bedrijf liggen. Wij kunnen natuurlijk heel goed leveren binnen de Benelux, maar buiten de Benelux zijn wij geen speler. Dit speelt eerder buiten de overheid dan binnen de overheid.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij beginnen zo langzamerhand tot de conclusie te komen dat het aangaan van grote projecten vragen om ellende is zoals het nu gaat. Het moet allemaal kleiner, zegt iedereen.

De heer **Breedveld**: Waar het kan, zeker. Dat is absoluut een trend die je ziet in de ICT-industrie. Accepteer daarmee dat het misschien langer duurt en dat je niet meteen alle functionaliteit aan iedereen kan bieden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik was er even bang voor dat er in Nederland nog heel grote overheidsprojecten op stapel staan die wij nog niet gezien hadden. Maar dat is dus niet zo.

De heer **Breedveld**: Voor zover ik weet niet.

De **voorzitter**: Vindt u dat er een verschil is tussen grote projecten bij de overheid en bij het bedrijfsleven? Wat is het kenmerkende verschil? Wij denken vast te stellen dat veel problemen die zich bij de overheid voordoen bij grote projecten ook in het bedrijfsleven voorkomen, maar een paar kenmerkende verschillen zijn er wel. De belangrijkste daarvan lijkt te zijn dat er bij het bedrijfsleven veel sneller wordt gezegd: stop, niet doormodderen nu, stop. Wat is uw reflectie daarop?

De heer **Breedveld**: Er is zeker een verschil. Het punt van wanneer stoppen zou ik niet genoemd hebben. Het verschil dat ik zie, is dat het bedrijfsleven een aantal jaren voorloopt op de leercurve, zeg maar vijf à tien jaar. Dan doel ik op het besef bij de overheid dat ICT belangrijk is, dat ICT mooie, goede technologieën heeft om de overheid naar het volgende niveau te brengen. Dat betekent in de governancestructuur dat er goede CEO's nodig zijn en dat er een goede bestuurlijke verankering van ICT is. Ik denk dat het bedrijfsleven vijf jaar eerder tot dat besef is gekomen dan de overheid.

De **voorzitter**: Tot zover uw acquisitie in de richting van de overheid. Wat zijn andere verschillen?

De heer **Breedveld**: Dat is het voornaamste verschil. Ik was drie weken terug op vakantie en ik sprak daar met een aantal mensen die ICT hebben geïmplementeerd binnen het bedrijfsleven. Toen was ik ook wel verrast door de enorme ellende die daar af en toe gecreëerd wordt. Dus ik zou niet willen claimen dat het in het bedrijfsleven veel beter gaat dan bij de overheid. Het enige verschil is dat je het van het bedrijfsleven niet automatisch in de krant leest.

De **voorzitter**: Maar ook daar zijn reputaties in het geding.

De heer **Breedveld**: Ja, absoluut.

De **voorzitter**: Wij lijken vast te stellen dat nogal eens de neiging bestaat om problemen niet aan te kaarten binnen de overheid, om niet te willen terugkomen op eerder genomen besluiten. Dat noemen ze dan met een van die vreeswekkende termen «lock-in». Herkent u dat?

De heer **Breedveld**: Er zijn wel een aantal specifieke omstandigheden bij de overheid die het anders maken dan bij het bedrijfsleven. Ik heb daar een persoonlijke mening over. Ik hoor vaak in overheidsland dat vanwege Thorbecke een aantal dingen niet zou kunnen gebeuren, omdat het verankerd is in de Grondwet et cetera, et cetera. Dat vind ik een beetje een dooddooener. Dat zal staatsrechtelijk ongetwijfeld wel zo zijn, maar daar kunnen we best wel wat aan doen, denk ik dan maar.

De **voorzitter**: Geef eens een concreet voorbeeld. Waar zou de inrichting van Nederland niet zo rigide moeten worden gehandhaafd als de aanhangers van het huis van Thorbecke zeggen?

De heer **Breedveld**: Als je vanaf de maan naar de aarde kijkt en je zou Nederland opnieuw mogen inrichten, zou je een aantal dingen die de uitvoering betreffen veel dichter bij elkaar zetten. Er zijn al dingen gedaan voor het werkplekbeheer, datacenters, maar je zou een aantal uitvoerende instellingen ook veel dichter bij elkaar kunnen brengen.

De **voorzitter**: Geef eens een voorbeeld.

De heer **Breedveld**: Dan moet je denken aan allerlei instellingen die bezig zijn met het innen van belastingen, kinderbijslag, SVB, UWV, DUO, et cetera. Als je vanaf de maan naar de aarde kijkt, hebben die een vergelijkbaar en gelijkvormig proces. Nu zal ik niet meteen claimen dat je dat allemaal samen moet voegen, want dat is natuurlijk heel erg ingewikkeld.

De **voorzitter**: Maar eigenlijk wel.

De heer **Breedveld**: Je zou veel meer dingen samen kunnen doen. Er gebeurt al heel veel samen, maar ik denk dat het veel sneller zou kunnen. Ik heb weleens in een gesprek voorgesteld dat er een Minister van uitvoering zou moeten zijn die al die operaties aanstuurt. Dat doen veel bedrijven ook. Daarmee wil ik niet zeggen dat het bedrijfsleven veel beter is dan de overheid, maar het is wel goed om er een keer over na te denken om al die grote uitvoerende instellingen onder één dak te brengen. Dat vind ik een zeer interessant idee.

De **voorzitter**: Hebt u nog meer zeer interessante ideeën voor ons?

De heer **Breedveld**: Ik vind dat wel een heel goede. Een andere die ik wil melden is cultuur. Ik begrijp heel goed de achtergrond van uw commissie en ik ben ook heel blij dat de commissie er is, omdat ik vind dat de discussie over ICT moet plaatsvinden, want er zijn natuurlijk een hoop beelden. Maar ik vind dat wij met z'n allen moeten beseffen dat we in relatief korte tijd veel bereikt hebben en dat we een heel nieuwe digitale wereld aan het bouwen zijn.

De **voorzitter**: Ja, maar dat is het «er gaat ook heel veel goed»-verhaal.

De heer **Breedveld**: Dat is het «er gaat ook heel veel goed»- verhaal, maar ik denk dat we ICT moeten zien als een heel grote opportunity, een mooie technologie om een doorbraak te creëren in de kostenstructuur van de overheid. Er is ook een veel betere dienstverlening mogelijk naar de burger. En dit zeg ik niet omdat ik toevallig een ICT-bedrijf leid. Ik zou graag zien dat de overheid veel meer tot het besef komt dat de uitvoeringsorganisaties eigenlijk heel grote mooie ICT-bedrijven zijn. Het UWV bijvoorbeeld – en ik had er een keer een gesprek over met de bestuurders daar – is natuurlijk één grote ICT-operatie. Dat is mooi. Spreek het uit, waardoor je ook veel meer talent kunt binden aan dat soort instellingen. Dat zal leiden tot een veel betere toepassing van innovatie. Het gaat mij aan het hart dat ICT momenteel een wat lelijk onderwerp is. Bestuurders hebben het liever niet in portefeuille. U noemt het een draak met zeven koppen, terwijl ik denk dat het Nederland ook heel mooi op de kaart zou kunnen zetten.

De **voorzitter**: Ik bedoel een heel gewoon klein te temmen monstertje hoor.

De heer **Breedveld**: Ik denk dat er echt een opportunity ligt voor ons land. We kunnen toch zeggen dat we een vrij innovatief ICT-land zijn.

De **voorzitter**: Met deze mooie, stichtelijke woorden van uw kant beëindigen wij dit gesprek, onder hartelijke dankzegging voor uw komst.

Schorsing van 14.27 uur tot 15.15 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Padt op 23 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Diederik Padt (sales director commercial & public sector Hewlett-Packard).

Aanvang 15.16 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Voor ons is verschenen de heer Padt, werkzaam bij Hewlett-Packard. U zult worden bevraagd door de dames Bruins Slot en Fokke. De heren aan de andere kant, naast de griffier, luisteren echter ook aandachtig en stellen eventueel vragen. Dat zijn de heer Ulenbelt en Van Meenen. Ik zal dat zelf ook doen. U bent, zeg even oneerbiedig, vanaf 1997 werkzaam in de ICT-hoek, als u na commerciële functies bij Compaq begint, dat in 2002 wordt overgenomen door Hewlett-Packard. Daar werkt u tot op de dag van vandaag. Op uw kaartje staat «Sales Director Commercial & Public Sector». Als u in de rij staat bij de bakker en u gevraagd wordt wat u doet, wat zegt u dan?

De heer **Padt**: Dan zeg ik meestal dat ik een eenvoudige verkoper ben.

De **voorzitter**: Zet dat dan ook op uw kaartje!

De heer **Padt**: Het is een Amerikaans bedrijf.

De **voorzitter**: Ja, oké. 10% van de omzet van Hewlett-Packard is overheid. Heb ik dat goed begrepen?

De heer **Padt**: Ik zou niet weten van wie u dat hebt begrepen.

De **voorzitter**: Ik heb dat uit de voorbereidingsstukken gehaald. Klopt het niet?

De heer **Padt**: 10% van de omzet van Hewlett-Packard?

De **voorzitter**: In Nederland.

De heer **Padt**: Ik denk dat het in Nederland ongeveer zo'n percentage zal zijn. Het is moeilijk. Het hangt af van waar je naar kijkt. Als je onze consumentenmarkt meeneemt, veranderen de percentages natuurlijk al heel snel. Neem je pc's mee of ga je naar zware systemen kijken? Daar hangt het vanaf.

De **voorzitter**: Oké. Daar komen wij misschien nog op terug. Wij hebben veel met u te bespreken, dus ik geef zo snel mogelijk het woord aan mevrouw Fokke.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We hadden het net al even over de naam van uw functie en de vraag hoe je die wellicht in gewoon Nederlands zou kunnen duiden. Wat zijn exact uw rol en uw taken?

De heer **Padt**: Ik stuur binnen HP een team aan dat onder andere verantwoordelijk is voor het zakendoen met de overheid. Dat zakendoen met de overheid vanuit het team dat ik aanstuur, richt zich met name op infrastructuurcomponenten. Dat zijn de systemen die je in datacenters ziet, de kasten die daar staan met servers, met storage en met network, en de diensten die daaromheen zitten, waarbij je onder andere kunt denken aan onderhoud of adviesdiensten.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Welke producten levert u dan aan de overheid?

De heer **Padt**: Dat zijn producten die ik net noemde. Wat HP in het algemeen, dus in de breedte, levert, is eigenlijk het hele portfolio dat we hebben. Dat zijn producten, dus systemen die in die racks staan in de computerruimtes, dat is dienstverlening en dat is software. De dienstverlening kan variëren van onderhoud op systemen tot en met het volledig outsourcen van systemen, dus het overnemen en beheren van systemen op afstand of bij de klant zelf. We hebben natuurlijk ook nog onze pc- en printerproducten.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Is de omzet van de diensten die u aan de overheid levert de laatste paar jaar gedaald, gestegen of gelijk gebleven?

De heer **Padt**: De doelstelling is altijd dat die moet stijgen. Ik denk echter dat die ongeveer gelijk is gebleven.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dus u hebt uw doelstelling in die zin niet gehaald?

De heer **Padt**: Als het in die zin was, dus als zij moet stijgen en zij ongeveer gelijk is gebleven, dan zou ik haar niet hebben gehaald. Mijn verantwoordelijkheid ligt bij de commerciële en de publieke sector. Ik denk dat het publicsectorgedeelte – dat betreft niet de hele productrange die ik net noemde – ongeveer gelijk is gebleven.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Is daar een reden voor aan te wijzen?

De heer **Padt**: De overheid geeft minder uit, dus dan is het wel mooi als je hetzelfde kunt doen. We kijken dan naar – sorry voor de Engelse term – «share of wallet», naar wat uiteindelijk je aandeel is in de portefeuille die de klant aan de andere kant uitgeeft. Hoeveel daarvan komt bij jou als bedrijf terecht?

De **voorzitter**: Zolang u die Engelse termen vertaalt, kan het wel een keer.

De heer **Padt**: We kijken dan of dat toe- of afneemt. Het kan dan zijn dat je share of wallet, dus je aandeel in de portefeuille, hetzelfde blijft in een afnemende markt. Je doet het goed als je dezelfde omzet maakt terwijl de overheid minder uitgeeft.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Daarvoor wil ik met u kijken naar de wijze waarop aanbestedingsprocedures verlopen. Waar zitten voor u belangrijke knelpunten bij aanbestedingen van de overheid?



De heer **Padt**: Er zitten naar mijn mening knelpunten op een aantal punten. Eentje is de valkuil van het verwachtingenmanagement. Dat zal ik zo toelichten. Een ander knelpunt ligt op het gebied van geïsoleerdheid van de uitvragen binnen systemen versus de complexiteit van het opereren in een keten. De hand in eigen boezem stekend als industrie, dus ook bij onszelf, denk ik dat je ziet dat de industrie heel graag wil en er dus alles aan doet om uiteindelijk te kunnen aanbieden. Ik denk dat je ook tegenkomt dat de industrie laat is met nee zeggen als er een verandering plaatsvindt. Ik weet niet of u ze een voor een wilt behandelen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als het kan, graag.

De heer **Padt**: Oké. Dan begin ik bij het eerste. De valkuil van het verwachtingenmanagement is denk ik deze week, afgelopen dinsdag, heel goed in het nieuws gekomen, of maandag in het nieuws gekomen en dinsdag in de pers, met wat de Staatssecretaris van Financiën, de heer Wiebes, heeft gezegd. Je ziet dat er een vraag vanuit dit huis wordt gesteld. Dat is een verwachting die wordt gesteld ten aanzien van wat er moet gebeuren. Je ziet dat die vraag wordt doorspeeld. Die komt dan veelal uiteindelijk terecht bij de directeur-generaal (dg). De dg zegt dan: dit en dit moet gebeuren. Dat komt dan bij de opdrachtnemer, de uitvoerende dienst, uit, bijvoorbeeld bij de IT-club. Die IT-club weet heel vaak al dat het niet kan, dat het niet mogelijk is, maar legt het uiteindelijk neer bij de club die moet gaan uitvragen. Dan kom je al heel snel bij legal, dus de juridische kant, en bij de inkooporganisatie. Die inkooporganisatie wordt dan eigenlijk gedwongen om een soort compromis te vinden. Zij moet immers iets gaan uitvragen waarvan ze eigenlijk weet dat het misschien niet mogelijk is om dat goed in te vullen. Ik denk dat dat een heel belangrijk punt is waarop dingen misgaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het tweede punt was de geïsoleerdheid.

De heer **Padt**: Je ziet regelmatig, zeker bij grotere en complexere systemen, dat er uitvragen worden gedaan sec door één omgeving, terwijl die omgeving niet op zichzelf staat. Ik noem een voorbeeld. Kijk eens naar toeslagen. Je kunt sec aan de Belastingdienst vragen om de toeslagen te gaan invullen. De Belastingdienst heeft echter wel te maken met heel veel ketenpartners, bijvoorbeeld bij gemeenten, bij het Ministerie van Sociale Zaken, bij het Ministerie van Financiën zelf en bij UWV. Dat maakt het complex. Je ziet dan dat je die systemen wel geïsoleerd zelf kunt uitvragen en neerzetten, maar dat ze dan misschien niet goed samenwerken met andere systemen waarmee moet worden samengewerkt om het uiteindelijk succesvol te doen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Aan het begin van zo'n aanbesteding blijkt dan dat de opdrachtgever, degene die de aanbesteding in de markt zet, al die aspecten daar nog niet goed in heeft verwerkt.

De heer **Padt**: Dan moet u definiëren wie u bedoelt met «degene die het in de markt zet». Degene die het in de markt zet, is uiteindelijk over het algemeen een afdeling inkoop. Die afdeling inkoop voert uit wat aan haar gevraagd is, namelijk het opleveren van een systeem dat voldoet aan X, Y en Z.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik zal het inderdaad iets nauwer formuleren: degene die de aanbesteding schrijft. Heeft die dan onvoldoende over dat soort aspecten in de aanbesteding nagedacht?

De heer **Padt**: Ik kan niet beoordelen of die er onvoldoende over heeft nagedacht. Ik denk dat die mensen uitvoering geven aan een opdracht die ze hebben gekregen. Dat doen ze volgens mij heel goed. Er zitten zeer bekwame inkopers bij de overheid. Althans, degene die ik tegenkom zijn zeer bekwaam.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Waar ligt dan het knelpunt in de aanbesteding? U zegt dat er niet genoeg is nagedacht over het krachtenveld, over de koppeling met andere systemen.

De heer **Padt**: Dat probeerde ik uit te leggen in het eerste voorbeeld. Het gaat om de opdrachtgever. Daarom denk ik dat het voorbeeld van de toeslagen indertijd een goed voorbeeld was. Volgens mij werd hier in de Kamer in mei 2007 gezegd: we gaan toeslagen doen. Toen stak iemand zijn hand op en zei: wij gaan dat doen. Op dat moment wisten ze in Apeldoorn al, als ze meekeken, dat het nooit zou gaan lukken op 1 januari 2008.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En degene die de hand opstak, was iemand in de Tweede Kamer?

De heer **Padt**: Volgens mij was dat de Minister of de Staatssecretaris. Het zal de Staatssecretaris zijn geweest, vermoed ik.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U noemde ook nog een derde aspect, een derde knelpunt bij de aanbesteding.

De heer **Padt**: Het derde punt is dat bedrijven heel graag willen. Bedrijven willen heel graag meedoen. Zij willen graag omzet hebben, in elk geval op de moment dat ze denken dat ze het gevraagde met een toegevoegde waarde kunnen leveren aan de overheid en dus een bijdrage kunnen leveren aan de gewenste doelstellingen.

De **voorzitter**: En er winst op kunnen maken?

De heer **Padt**: De bedoeling is wel om winst te maken. Dat is volgens mij de doelstelling van ieder bedrijf. Ik mag hopen dat de doelstelling van iedereen die bij een bedrijf werkt, is om winst te maken.

De **voorzitter**: Ik vraag het even, omdat u in eerste instantie alleen het leveren van toegevoegde waarde voor de klant noemde. Dat geldt natuurlijk ook voor het eigen bedrijf.

De heer **Padt**: Ja, maar wel in de volgorde die ik noemde, dus in de eerste plaats het leveren van toegevoegde waarde aan de overheid en dus een bijdrage leveren aan de gewenste doelstelling, en in de tweede plaats het winstoogmerk. Stel dat je graag wilt meedoen. Er komt een uitvraag en je gaat antwoord geven op de vragen die worden gesteld. Als je het niet weet, als zij niet duidelijk zijn, als je denkt dat het niet zou kunnen of wat dan ook, dan ga je nadere vragen stellen. Dan worden over het algemeen nota's van inlichtingen opgesteld, zoals dat heet. Er zijn voorbeelden waarin er wel tien of elf nota's van inlichtingen zijn. Dat zijn wel uitzonderingen, maar over het algemeen is een aantal van drie, vier of vijf nota's van inlichtingen niet vreemd. Hoe meer nota's van inlichtingen, hoe verder je in dat proces meegaat en hoe meer je een weg probeert te vinden om uiteindelijk te kunnen gaan aanbieden. Uiteindelijk wordt het eigenlijk steeds juridischer en technischer. Je gaat bekijken of het past.

Het gaat dan meer over de techniek en over de vraag of het juridisch allemaal nog wel past. Daarmee raak je steeds verder van de oorspronkelijke doelstelling af. De vraag is of het nu meer over het hoe gaat of meer over het wat. Wat eigenlijk helemaal vergeten wordt, is wat daarvoor komt: het waarom. Wat is er eigenlijk nodig? Wat is eigenlijk de wens? Als de primaire opdrachtgever dan niet meer in beeld is, roep je volgens mij over jezelf een risico af.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dank voor deze heldere uitleg. Als laatste noemde u: laat nee zeggen als er nog wijzigingen door de opdrachtgever worden aangebracht. Kunt u dat compact nog wat toelichten?

De heer **Padt**: Ja. Als je een project ergens doet – dan gaat het dus niet alleen maar over de levering van gewone systemen – staat daar over het algemeen een einddatum en een bedrag op. De scope is dus vastgesteld, het bedrag is vastgesteld en de tijd is vastgesteld. Als je steeds verder in de tijd komt, heb je kans dat er door voortschrijdend inzicht nadere vragen worden gesteld. Ik denk dat heel vaak door de opdrachtnemer wordt gedacht: er is een nadere vraag en we gaan proberen om daar een mouw aan te passen, we gaan proberen om die mee te nemen. Zij doen dat in plaats van bij elke wijziging direct aan te geven wat de impact daarvan is in tijd en in kosten. Je zou dat naar mijn mening direct moeten doen, bijvoorbeeld als volgt. Dit was de oorspronkelijke opdracht met de einddatum 1 januari 2015 voor dit bedrag. U vraagt nu iets anders dan we oorspronkelijk hebben afgesproken. Dat betekent dat we het niet moeten doen en dat we blijven vastzitten aan de prijs en aan de datum. Als we het wel doen, is dit de impact qua geld en is dit de impact qua tijd. Dan heb je een gesprek met elkaar over de vraag of je dat wel of niet wilt. Ik denk dat dat te weinig gebeurt omdat mensen, ook omdat zij de overheid daarin willen helpen, denken dat het wel past. De ruimte die je misschien had, is op een gegeven moment opgesoupeerd. Dan kom je aan het einde van het traject. Dan heb je niets gezegd als opdrachtgever en dan zegt de klant in één keer: maar wacht even, nu ga je me ineens zeggen dat het duurder wordt of dat het langer gaat duren. Dan krijg je gelijk wrijving met elkaar.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Op dat laatste aspect zullen wij inderdaad verderop in de vragen nog ingaan. U hebt een aantal heldere knelpunten genoemd. Wat zijn voor u redenen om niet aan een aanbesteding mee te doen?

De heer **Padt**: Dat je geen passende oplossing hebt, dus dat er iets gevraagd wordt waarvan je denkt dat je het niet hebt of niet kunt. Dat je weet dat je het nooit zult winnen, bijvoorbeeld omdat het al de bedoeling is dat er een ander uitkomt of een andere oplossing dan jij zelf hebt. Dat je het niet tegen een gewenste prijs kunt doen. Dat zijn denk ik de voornaamste redenen.

De **voorzitter**: Hoezo dat de bedoeling is dat er een ander uitkomt? Die aanbestedingen zijn volstrekt neutraal, waardevrij en noem maar op. Dat is althans te bedoeling.

De heer **Padt**: Dat is zeker de bedoeling, maar dat is niet altijd de ervaring.

De **voorzitter**: Kunt u daar wat meer over vertellen?

De heer **Padt**: Het is de bedoeling dat functioneel wordt uitgevraagd. De ervaring leert dat er heel vaak specifiek wordt uitgevraagd. Specifiek uitvragen – dan ga ik even buiten de ICT – is: ik wil een zilveren Mercedes hebben die 1,62 meter hoog is en 4,32 meter lang is.

De **voorzitter**: En er is toevallig maar één leverancier die die heeft.

De heer **Padt**: Dan is het vrij lastig om die ergens te vinden. Je zou eigenlijk functioneel moeten uitvragen. Dan zou je alleen maar moeten zeggen: ik wil van A naar B. En misschien: ik wil van A naar B en voor als het regent, moet het in elk geval iets zijn waar ik in kan zitten. Dat zijn dingen waar verschillende partijen een invulling aan kunnen geven. Ik zei net al dat ICT ontzettend complex is. De ervaring leert dat dat een enorm beslag legt op de inkoop van ICT. De inkoper van ICT is niet altijd goed in staat om een onderscheid te maken. Als er geen merken meer in staan, als er geen Mercedes in staat, of HP, IBM, Microsoft of Oracle, denkt men: dit is functioneel uitgevraagd, want die namen staan er niet in. Er staan echter misschien wel omschrijvingen in waar alleen een bepaald product aan voldoet. Als er geen Mercedes Benz wordt gevraagd, maar er staat wel een verplichting in dat er standaard op het voertuig een ster op de motorkap moet zitten, dan kun je, denk ik, maar bij weinig auto's uitkomen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe vaak wordt zo'n aanbesteding toegeschreven naar zo'n leverancier?

De heer **Padt**: Hoe vaak in de zin van: hoeveel keer?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Gevoelsmatig. Kunt u een percentage noemen? Hoe vaak komt u dat tegen?

De heer **Padt**: Ik zou een onderscheid willen maken, namelijk of er per intentie functioneel wordt uitgevraagd of niet. Ik denk dat het nauwelijks voorkomt dat het de intentie is, echt nauwelijks. Het zal veel vaker het geval zijn dat het per ongeluk voorkomt. Dat zien wij regelmatig bij de aanvraag van infrastructuurcomponenten, soms in ons voordeel en soms in ons nadeel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei net dat inkopen, de aanbestedingsprocedure, erg duur is. Is de omvang van de bidkosten ook een reden om niet mee te doen aan een aanbesteding?

De heer **Padt**: Die kwalificatie doe je eigenlijk vooraf al. Bij HP kijken we over het algemeen naar vier hoofdvragen, waar uiteraard weer allemaal subvragen in zitten. Een van de hoofdvragen waarnaar we kijken, is of het daadwerkelijk een traject is en of het daadwerkelijk gaat plaatsvinden. Is dit iets wat alleen maar wordt gevraagd, of gaat het daadwerkelijk gebeuren? Wat is de kans dat het gaat komen? De tweede vraag is of we kunnen aanbieden. Zijn we in staat om daar een passende invulling aan te geven? De derde vraag is of we willen aanbieden. De vierde vraag is bij ons over het algemeen of we succesvol kunnen aanbieden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Voor een grote organisatie als die van u zijn de bidkosten weliswaar hoog, maar u kunt ze nog wel terugverdienen.

De heer **Padt**: Dat hoeft niet altijd. Over het algemeen wel. Het is niet zo dat we een traject in stappen waarin aansprakelijkheden worden geëist waar geen grenzen aan zitten. Op gevolgschade gaan we bij HP nooit in. Op uitvragen waarbij onbegrensde gevolgschade kan worden toegepast, schrijven we niet in.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Voor ik naar een ander onderwerp overga: hoe makkelijk of moeilijk is het om bezwaar te maken als een aanbesteding naar een andere leverancier wordt toegeschreven, per ongeluk? Hebt u dat weleens geprobeerd?

De heer **Padt**: Ja, met grote regelmaat. Sterker nog, dat doen wij volgens mij altijd. Als het naar ons toegeschreven lijkt te zijn, bewust of onbewust, doet onze concurrentie dat ook.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wat komt er dan uit het bezwaarschrift?

De heer **Padt**: Wisselend. Soms wordt de uitvraag teruggetrokken en wordt er alsnog functioneel uitgevraagd. Soms wordt de uitvraag niet teruggetrokken, maar wordt die aangepast. Soms wordt er niets mee gedaan. Dan wordt er gezegd: we hebben een reden. Je zult dat volgens mij vooral tegenkomen als er een enorme tijdsdruk op zit. Dan zegt men: we kunnen het ons niet veroorloven om nu dat hele proces stop te zetten. Mijn persoonlijke mening daarbij is dat je daarmee het risico loopt dat je uiteindelijk het hele traject doorloopt, dat je veel geld opsoupeert en dat er uiteindelijk een uitkomst is waar een partij niet tevreden mee is. Dan moet je alsnog de Alcatel-periode gebruiken om bezwaar te maken en komt de zaak alsnog stil te liggen. Dat zou nooit mijn voorkeur hebben.

De **voorzitter**: Het woord is aan mevrouw Fokke.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We hebben het zojuist al gehad over problemen bij de aanbesteding. U noemde en passant al een paar oplossingsrichtingen. Hoe zouden we problemen bij de aanbesteding kunnen oplossen?

De heer **Padt**: Dat is een vrij ruime vraag. Er zijn heel veel dingen die zouden kunnen helpen. Wat in elk geval naar mijn mening zou helpen, is dat er meer mogelijkheden zijn om met elkaar in gesprek te zijn. Op het moment dat een aanbesteding wordt gestart – uit verstandige overwegingen is dat meestal zelfs al eerder zo – gaan per definitie alle deuren dicht. Dan zijn er geen mogelijkheden meer om met elkaar in gesprek te zijn. Ik denk dat het verstandig is dat je wel ergens een mogelijkheid openhoudt om met elkaar een gesprek te kunnen voeren. Ik bedoel dan niet aan de inkoopkant of aan de «legal»-kant. Volgens mij zit de uitdaging veel meer aan de voorkant. Het zou goed zijn als je in gesprek kunt zijn met de primaire business owner, zodat je kunt zeggen: let op, dit is wat er op dit moment gebeurt, dit is de uitvraag en dit zijn naar onze mening de risico's die je gaat lopen. Als je denkt dat er iets wordt uitgeschreven op een concurrent van je en het niet gaat over heel grote zaken maar zaken die een lage impact hebben, maak je de keuze of je die moeite gaat nemen of niet.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Je hebt natuurlijke ook verschillende aanbestedingsvormen. Eén daarvan is de best value procurement. Hoe kijkt u daartegen aan?

De **voorzitter**: Wij noemen dat prestatie-inkoop.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Prestatie-inkoop noemen wij dat, natuurlijk.

De heer **Padt**: Dat is een middel dat in Nederland nog redelijk in de kinderschoenen staat. Dat is niet iets wat overal wordt toegepast. Ik denk dat de overheid er verstandig aan zou doen om daar vaker gebruik van te maken, om daar meer naar te kijken. Ik denk namelijk dat je daarmee veel meer wegkomt van de punten die ik net noemde, die vooral over specs en prijzen gaan. Je krijgt veel meer een gesprek over kwaliteit en over prestatie en daar gaat het uiteindelijk om. Ik denk wel dat je heel goed moet beseffen dat het heel complex is. Het is niet makkelijk om dat te doen. Daarnaast kun je het lang niet overal op toepassen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zegt dat het heel complex is. In de hoorzittingen wordt ons duidelijk dat er tijdens het proces en achteraf heel veel discussie is. Je zou kunnen zeggen dat je misschien wel wat langer en uitvoeriger met elkaar in gesprek bent bij de aanbesteding, maar dan wel minder problemen in het traject hebt. Is dat wat u waarneemt als voor deze vorm wordt gekozen?

De heer **Padt**: Dat sluit aan bij wat ik net bedoelde te zeggen. Je moet goed bekijken voor wat voor projecten je het gebruikt. Voor grote, omvangrijke en complexe projecten zou ik zeker adviseren om dat te doen. Voor bijvoorbeeld de aanvraag voor drie nieuwe racks voor in het datacenter omdat er wat extra capaciteit nodig is, moet je geen prestatie-inkoop gebruiken.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zegt net dat het eigenlijk nog in de kinderschoenen staat in Nederland. Kunt u aangeven hoe vaak u dat bij HP al hebt toegepast?

De heer **Padt**: Wij hebben het volgens mij drie of vier keer toegepast. Ik zal een reden noemen waarom ik het onder andere een goed systeem vind. Op een gegeven moment wonnen we een opdracht via dit systeem. Dat was volgens mij de eerste keer dat we daaraan meededen. Toen dachten we: hé, dat is een mooi systeem en dat gaat goed. Daarna hebben we het bij een andere opdracht op exact dezelfde wijze aangepakt en werden we, geloof ik, nummer zeven van de zeven. Dat geeft mij een bevestiging dat er dus niet één manier is waarop je het met een trucje of wat dan ook altijd kunt winnen, maar dat het echt afhangt van de case en de manier waarop je het doet. We hebben het op een identieke manier gedaan. Het was ook echt appels met appels vergelijken, althans redelijk. De ene keer werden we eerste en de andere keer zevende van de zeven. Dat vinden we natuurlijk jammer, maar voor mij bevestigt het dat het een middel is dat je heel goed zou kunnen inzetten. Het is een eerlijker middel. Je kijkt meer naar de prestaties en naar de kwaliteit. Hetgeen je beoogt te bereiken zit veel dichterbij hetgeen de primaire business owner, de opdrachtgever, daadwerkelijk wil, omdat je moet laten zien dat je het kunt. Die gaat dus niet alleen maar kijken of je de goedkoopste bent.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Zou u het sowieso verstandig vinden dat bij aanbesteding meer wordt gekeken naar prestaties die in het verleden zijn geleverd? Je loopt dan misschien ook wel het risico – ik gebruik het voorbeeld dat u net gaf, van de auto – dat juist die auto wordt gevraagd omdat uit het verleden bleek dat de prestaties daarvan goed zijn.

De heer **Padt**: Dat laatste is volgens mij niet mogelijk, omdat je bij best value procurement niet de mogelijkheid hebt om te zeggen dat je per se die auto wilt hebben. Je krijgt een uitvraag die veel meer functioneel is. Het gaat namelijk niet meer over de specs en de prijzen. Je zit in vergelijking met het eerste punt dat ik noemde, de valkuil van verwachtingenmanagement, heel sterk aan het begin. Je zit echt bij de primaire opdrachtgever. De opdrachtgever kan dus heel goed kijken en zeggen dat hij een systeem wil dat dit en dit kan en dat dit en dit doet. Als er iemand komt die laat zien dat hij dat kan, is het volgens mij beter om het in zo'n construct te doen dan in een ander construct.

De **voorzitter**: Het woord is aan mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Toen we het net hadden over knelpunten bij aanbestedingen, zei u dat de industrie alles doet om af en toe aan te bieden. Wij hebben hier een jurist gesproken van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, de heer Leether. Hij zei iets soortgelijks. Hij zei dat het bedrijfsleven te vaak en heel bewust de hand overspeelt bij inschrijvingen op aanbestedingen. Klopt dat wat hij zegt?

De heer **Padt**: Als u kunt toelichten wat wordt bedoeld met «de hand overspeelt bij aanbestedingen», kan ik daar antwoord op geven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hij zei in dat gesprek dat de industrie inschrijft op de aanbesteding, maar eigenlijk van tevoren al weet dat zij het onder die voorwaarden, met dat tijdslot en met die hoeveelheid geld toch niet gaan redden.

De heer **Padt**: Misschien niet letterlijk zoals u het formuleert. Ik zou het iets anders formuleren, wat volgens mij wel in lijn is met waar u naar zoekt. Bied je weleens iets aan waarvan je weet dat het niet gaat werken? Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In welke situaties gebeurt dat dan?

De heer **Padt**: Ik blijf even in het voorbeeld van de auto's. Als er een auto wordt uitgevraagd zonder stuur – alles waar die aan moet voldoen, wordt omschreven maar er staat niet in dat er een stuur in moet zitten – kun je besluiten om een stuur erbij aan te bieden, omdat anders die auto niet gaat rijden. Als je echter weet dat dat stuur je aanbieding bijvoorbeeld 7% duurder maakt, weet je dat je helemaal niet meer hoeft mee te doen omdat je jezelf uit de markt prijst. Als het niet wordt gevraagd, probeer je via een nota van inlichtingen aan te geven dat je ook een stuur nodig hebt, omdat je anders niet in die auto kunt rijden. Als het dan toch zo blijft, als men blijft bij dezelfde uitvraag, dan bied je hem aan zonder stuur. Dan gaat die auto niet rijden. Als de opdracht dan eenmaal gegund is, wordt het alsnog duurder. Het is immers de bedoeling dat die auto uiteindelijk toch gaat rijden, dus dan zal er alsnog een stuur in moeten komen.

Uiteindelijk maken we in onze kwalificatie de keuze of we aanbieden of niet. Dat is een heel belangrijk proces daarvoor. Dat wil niet zeggen dat je overal op aanbiedt, dat iedereen altijd overal op aanbiedt. Ik kan natuurlijk met name voor onszelf spreken, maar ik weet dat het ook bij anderen zo is. Je maakt een kwalificatie met de vier hoofdvragen die ik net noemde en dan maak je de keuze of je aanbiedt of niet. Als je eenmaal besluit om aan te bieden, ga je kijken op welke wijze je die aanbesteding kunt winnen. Dan heb je te maken met wensen en eisen. Op het moment dat je

niet aan een eis kunt voldoen, kun je net zo goed niet inschrijven. Je zult er alles aan doen, meestal via de nota van inlichtingen of door goed te kijken wat er mogelijk is, om aan alle eisen, en het liefst ook aan alle wensen te kunnen voldoen. Als dat niet het geval is, trek je je alsnog terug en bied je niet aan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Men weet dan van tevoren dat men een auto aanbiedt zonder stuur. Is dan nooit de afweging van tevoren: moeten we dat eigenlijk wel doen, want straks krijgen we gedoe met de opdrachtgever, met de overheid, en die gaat ons eraan houden dat we het maken binnen de gestelde tijd en financiën?

De heer **Padt**: Als de overheid vraagt om een auto te leveren zonder stuur, als je dat van tevoren hebt gemeld, misschien wel meerdere keren of op verschillende plaatsen, en als er dan toch een uitvraag komt om een auto te leveren zonder stuur, dan heb je, denk ik, geen problemen op het moment dat je een auto zonder stuur levert.

De **voorzitter**: Is de Nederlandse overheid inderdaad zo stom dat zij aan de ICT-markt vraagt om een auto zonder stuur voor haar te maken?

De heer **Padt**: Dat is uw kwalificatie.

De **voorzitter**: Ik zal een ander woord gebruiken. Is de overheid zo onverstandig om dat te vragen? Is die vergelijking heel beeldend of is u als markt wel degelijk weleens gevraagd om een auto zonder stuur te maken?

De heer **Padt**: Ik weet niet of het zo onverstandig is. Ik denk dat het allemaal terugkomt op dat eerste punt, namelijk het verwachtingenmanagement. De inkooporganisatie, de uiteindelijk uitvragende partij, zit met dat compromis dat zij moet sluiten. Zij moet een invulling geven aan het verzoek, want er moet een uitvraag worden gedaan, terwijl eigenlijk in de stappen ervoor, vanaf het moment dat bijvoorbeeld iemand in de Kamer zijn hand heeft opgestoken en de dg daarna zegt dat zij het moet gaan doen ...

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wie was dat eigenlijk, die toen zijn hand opstak in de Kamer toen het ging over de toeslagen en de belastingen? Weet u dat nog?

De heer **Padt**: Ik zou het niet weten, maar er zijn hier in elk geval drie mensen aanwezig die zeker toen ook al in functie waren. Ik zou het niet weten. Ik neem aan dat het de Staatssecretaris was in de tijd van Wouter Bos.

De **voorzitter**: Dat gaan we na.

De heer **Padt**: Er werd toen in mei – het was in 2006 naar 1 januari 2007 toe of in 2007 naar 1 januari 2008 toe – een besluit genomen over wie de toeslagen zou gaan uitvoeren, welk departement dat zou gaan doen en welke dienst dat op zich zou nemen. Toen werd uiteindelijk door de Staatssecretaris van Financiën gezegd – ik neem even aan dat het de Staatssecretaris was en niet de Minister – dat hij de toeslagen zou gaan doen. Op dat moment wisten ze in Apeldoorn al dat het niet kon. Ik kom nu terug op uw vraag of het stom of onverstandig is, mijnheer Elias. Het heeft ermee te maken dat mensen een opdracht krijgen om een



vraag in de markt te zetten en dat zij moeten gaan schipperen met wat mogelijk is. Als je het heel ruim formuleert, dan krijg je wildgroei, en dat wil je ook niet. Je wilt het uiteindelijk gaan kaderen. Als je het gaat kaderen, doe je dat met de mogelijkheden die je hebt. Helaas kom je dan heel vaak uit bij specs.

De **voorzitter**: Dat zijn specificaties. Laten we dan zeggen «onwetend» in plaats van «dom», «onverstandig» of wat dan ook, en laat desnoods het beginpunt van die vraag hier in dit huis liggen, zodat we het eventueel wel degelijk «stom» mogen noemen. Het gaat om de vraag of het voorkomt. Is het een aardige metafoor die u gebruikt of komt het daadwerkelijk voor dat in ICT-termen, om welke reden dan ook, aan de markt wordt gevraagd om een auto zonder stuur te leveren?

De heer **Padt**: Ja.

De **voorzitter**: Ook dat de markt vervolgens zegt dat het volgens hem niet handig is om een auto zonder stuur te leveren en dat vervolgens diezelfde overheid zegt: je zult wel gelijk hebben, maar het is toch wat we bij je willen bestellen?

De heer **Padt**: Ja. Waarom? Als dat voorkomt, gaat het niet over de grootste, ingewikkeldste en moeilijkste producten. Dan gaat het uiteindelijk over de aanschaf van gewoon systemen. Dan heb ik het niet over de aanleg van een tunnel en ook niet over de aanleg van een weg. Dan hebben we het gewoon over het kopen van bepaalde hardware. Het punt is naar mijn mening dat de opdrachtgever niet meer in beeld is nadat hij de opdracht heeft gegeven. Mijn advies aan de commissie zou zijn om voor de toekomst te borgen dat de primaire owners, dus de business owners, aanwezig zijn in het begin en ook aanwezig blijven gedurende het proces.

De **voorzitter**: Dat is bij een departement idealiter de CIO?

De heer **Padt**: Nee. Ik denk dat het een dg is.

De **voorzitter**: Een directeur-generaal op een departement?

De heer **Padt**: Ja. Bij heel grote trajecten zou dat naar mijn mening ook een Minister of een Staatssecretaris kunnen zijn.

De **voorzitter**: En daar moet men weten wat ze doen?

De heer **Padt**: Daar moeten ze weten wat de impact is. Daarom is het voorbeeld van de Belastingdienst zo goed. Ik denk dat de Kamer op het moment dat zij een vraag stelt, moet weten wat de impact daarvan is op de ICT. Dat is volgens mij de reden dat de heer Wiebes heeft gezegd dat hij de huishoudentoeslag, die een miljard gaat opleveren, toch niet gaat doen. Waarom? Er zitten uitermate bekwame mensen bij de Belastingdienst, zowel in Den Haag als in Apeldoorn. In Apeldoorn draait de IT en daar zitten heel bekwame mensen. Die kun je niet met een onmogelijke opdracht in zee sturen. Dat betekent dus dat je aan de voorkant moet optreden. In het voorbeeld van deze week is dat de Staatssecretaris die zegt: ik ga dat niet doen, we gaan die vraag niet stellen aan onze mensen in Apeldoorn. Ik denk dat dat heel verstandig is en dat er vaker zo naar gekeken zou moeten worden.

De **voorzitter**: U bent het dus eens met wat de heer Meijer hier zei in antwoord op soortgelijke vragen, namelijk dat een Kamerlid zou moeten weten wat de gevolgen zijn van wat hij vraagt? Het zou mooi zijn als hij het zichzelf zou realiseren, maar als hij dat niet doet, dan moet hij het te horen krijgen. In ons systeem loopt dat via de Minister of de Staatssecretaris. Die moet het hem dan vertellen. Die moet het dan dus ook weten, dus moet zijn apparaat het weten en het hem vertellen.

De heer **Padt**: Zo gesteld, ben ik het er helemaal mee eens.

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

De heer **Ulenbelt** (SP): Volgens mij mag volgens de Nederlandse wet een garage geen auto zonder stuur verkopen, want dat brengt mensen in gevaar. Hebt u weleens overwogen om, als zoiets uit de Tweede Kamer is gekomen, zelf rechtstreeks aan de Kamer te melden: jongens en meisjes, allemaal mooi en aardig, maar jullie kopen een auto zonder stuur, niet doen?

De heer **Padt**: Nee. Of we het overwogen hebben, weet ik niet. Zoiets komt misschien weleens op, maar we hebben het niet zo serieus overwogen dat we daar stappen op hebben ondernomen. Misschien ook wel niet omdat de zaken die we met de overheid doen – in die zes van de zeven projecten komt u ons ook niet tegen – zich over het algemeen meer afspelen bij de ICT van de bedrijfsvoering. Dat zijn niet de zaken waarvoor je in eerste instantie meteen naar de Minister toe zult gaan. Soms komt het ook door de omvang ervan. Ik weet niet of je naar de Minister moet gaan. Wat we wel doen, is aangeven dat we denken dat er dingen misschien niet goed gaan: let op, want dit zou kunnen betekenen dat jij op het matje moet komen bij jouw manager, dat jouw manager moet komen bij de dg, of de dg bij de sg, of dat, erger nog, de Minister in de Kamer ter verantwoording wordt geroepen. Dan zeg je: dit zijn volgens mij de valkuilen. Wat daar dan mee wordt gedaan, laten we op dat moment op die plaats liggen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Sommigen bevelen aan om de ICT-leveranciers in Nederland een zorgplicht op te leggen. Een onderdeel daarvan zou kunnen zijn dat het parlement gewaarschuwd moet worden als het om veel geld gaat. Zou u daarvoor zijn?

De heer **Padt**: Ja. Dat «veel geld» zou weleens een stuk minder kunnen zijn dan heel veel mensen denken dat nodig is. Mag ik misschien nog een voorbeeld geven over zorgplicht, daarin?

De **voorzitter**: Ja.

De heer **Padt**: Wij hebben bij een dienst van de overheid een jaar of vier geleden geconstateerd dat – ik ben niet technisch, dus ik zal het niet heel technisch uitleggen – de actieve data van die dienst overschreven dreigden te worden door nieuwe data. Dat ging om data die je nodig hebt waarvoor onvoldoende opslagruimte in de systemen beschikbaar was. Dat betekent dat je data kwijtraakt, omdat je de nieuwe data over de oude data heen gaat schrijven. Wij kunnen dan denken: prima, je kunt alleen maar kopen, kopen, kopen. Dat vinden we vanuit een commercieel perspectief misschien alleen maar prettig. Wij hebben toen gemeend dat zeker niet te moeten doen. We hebben de waarschuwing gegeven: let op, je bent nu bezig om je actieve data te gaan overschrijven. Daar is toen

direct op geacteerd. Ik heb zelden binnen de overheid zo snel een beslissing genomen zien worden.

De **voorzitter**: De heer Ulenbelt zei buiten de microfoon: het kan dus wel.

De heer **Padt**: Ja, ik hoorde het.

De **voorzitter**: Mevrouw Fokke vervolgt het gesprek.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil het graag heel kort met u hebben over hoe u aankijkt tegen de contracten van de rijksoverheid. Wij horen weleens dat de voorwaarden die in contracten van de rijksoverheid staan, veel strenger zijn dan die in de contracten die normaal gesproken in het bedrijfsleven worden gesloten. Herkent u dat?

De heer **Padt**: Ik ben blij dat u het er kort met mij over wilt hebben, want ik ben daar geen expert in. Ik herken het wel. Dat heeft onder andere te maken met het eenrichtingsverkeer dat erin zit. Het is «take it or leave it», neem het of laat het: dit zijn de voorwaarden en daar zul je je aan moeten houden. In het bedrijfsleven kun je veel vaker met elkaar onderhandelen of elkaar spreken over aanpassing van artikelen om ze meer aan te laten sluiten bij de behoeftstelling. Met grote regelmaat staan er boeteclausules én schadevergoedingen in. Ik denk dat die gestapeld op elkaar te veel zijn om te vragen. Dat moet je niet willen. Ik denk eerder dat je naar een bonus-malussysteem zou moeten gaan. Als bijvoorbeeld 3% niet voldoet, is dan alles meteen helemaal slecht of zou je moeten besluiten om dan alleen dat gedeelte met elkaar te bekijken en te bespreken?

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Waarom doet de overheid dit soort dingen, volgens u? Wij hebben ook vernomen dat er heel veel boeteclausules in de contracten zitten. Er wordt weleens gesproken over een geladen pistool, als het hierover gaat. Weet u waarom de overheid dat doet?

De heer **Padt**: Nee, dat zult u aan de overheid zelf moeten vragen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Het staat er natuurlijk allemaal in. Uiteindelijk teken je met zijn allen dat contract, waar het in staat. Als partijen zich vervolgens wederzijds niet houden aan de overeenkomst, is dan de overheid snel de partij die dan naar de rechter stapt? Dat zou je dan immers verwachten. Als je bij voorbaat zo veel clausules opneemt en zegt «hieraan en hieraan moet het voldoen», stap je wellicht naar de rechter als er niet aan wordt voldaan. Doet de overheid dat ook?

De heer **Padt**: U stelt het op twee verschillende manieren, namelijk «snel naar de rechter stappen» en «wellicht naar de rechter stappen». Als u zegt «snel naar de rechter», ben ik het daar niet mee eens. «Wellicht naar de rechter» is altijd een overweging, dus dan zou mijn antwoord ja zijn. Waarom doe je dat niet snel? In elke situatie waarin je zit, of dat nu privé is of zakelijk en of het met de overheid is of niet met de overheid, ga je als er ergens wrijving is, als je er niet met elkaar uit lijkt te komen en als je er niet meer naast elkaar op dezelfde manier naar staat te kijken, volgens mij eerst met elkaar praten. Je gaat niet zeggen: ik zie dat dit en dit mist, ik ga meteen naar de rechter toe. Dan is er niet echt sprake van een goede verstandhouding met elkaar.

De intentie van beide kanten is, mag ik hopen, altijd dat je er met elkaar uit gaat komen. Je gaat dus eerst met elkaar praten over wat er aan de hand is en waar dat door komt. Vanuit wat er aan de hand is en waar dat

door komt, ga je waarschijnlijk bekijken of je het samen kunt oplossen. Als je het niet kunt oplossen, moet je bekijken welke middelen er zijn om het wel op te lossen. Daar heb je verschillende mogelijkheden in. Als je er niet uitkomt, is een van de mogelijkheden – ik denk dat dat een ultiem middel is – dat je naar de rechter stapt. Ik denk dat de andere kant, in dit geval de leverancier, het precies zo zou moeten doen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Je hoopt natuurlijk altijd dat partijen er op een normale manier met elkaar uitkomen. We hebben hier recentelijk de heer Leether gesproken. Hij zei dat als het wel zou moeten escaleren, de overheid liever betaalt aan de leverancier dan dat zij er een procedure van maakt. Herkent u dat beeld?

De heer **Padt**: Nee, dat kan ik niet beoordelen. Ik kan mij voorstellen dat dat gebeurt, maar ik heb geen voorbeeld van een situatie waarin de overheid liever betaalt dan dat zij naar de rechter stapt. Ik kan mij wel voorstellen dat mensen er geen belang bij hebben om naar de rechter te stappen. Een van de redenen daarvan kan zijn dat naar de rechter stappen betekent dat het project stil komt te liggen en dat je misschien een heel ongewenste vertraging gaat krijgen. Je wilt natuurlijk ook niet dat de oorspronkelijke opdrachtgever in de knel komt te zitten en misschien wel die opdrachtgever met alle ketenpartners die daaraan verbonden zijn. Ik denk dat het inderdaad een ultiem middel moet zijn. Als je er niet uitkomt met elkaar, denk ik dat je eerder nog uit elkaar gaat dan dat je naar de rechter gaat.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil nu met u overgaan naar een ander onderwerp, want we hebben nog heel veel onderwerpen met elkaar te bespreken.

De heer **Padt**: Nog steeds heel veel onderwerpen?

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja, we hebben nog steeds heel erg veel onderwerpen.

De **voorzitter**: Het zijn er al minder.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja, want als je ze besproken hebt, dan worden het er vanzelf minder. Dat is dan het goede nieuws. Ik wil het graag met u hebben over het beeld dat de bestuurlijke top zo weinig betrokken is bij ICT-projecten. Uit ons onderzoek blijkt dat bewindslieden en topambtenaren heel erg weinig betrokken zijn bij ICT-projecten. Herkent u dat beeld?

De heer **Padt**: Ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Wat zouden we daaraan moeten doen?

De heer **Padt**: Ervoor zorgen dat ze betrokken raken.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja. Maar op welke manier moeten wij ervoor zorgen dat ze betrokken raken? De overheid moet leren. Hoe zou de overheid dat dan anders moeten aanpakken?

De heer **Padt**: Ik denk – dat heb ik in het begin al gezegd – door in de uitvraag, helemaal vanaf de start, die bestuurder mee te nemen. Governance is volgens mij de achilleshiel van zowel de overheid als van het

hele ICT-stelsel binnen de overheid. Je hebt te maken met – ik heb dat volgens mij al eens eerder gezegd tegen een aantal van u – een ondoordringbare muur van bedrijfsvoeringsapathie. Je hebt te maken met bestuurders die in hun vak heel goed zijn, maar die uiteindelijk onbewust onbekwaam zijn met betrekking tot ICT. Dat is niet zo gek, want zij zitten daar om een andere reden dan hun ICT-kennis. De ICT is heel erg complex en heel erg moeilijk, zoals ik al een paar keer heb gezegd. Dat betekent dat zij een vraag stellen omdat zij een behoefte hebben en dat die heel snel ergens wordt neergelegd met de mededeling: jongens, dit moet geregeld worden; hoe je dat regelt weet ik niet, maar het moet geregeld worden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Is dan ook duidelijk waar het wordt neergelegd of is dat zelfs bij de overheid onduidelijk?

De heer **Padt**: Daar is onder andere het CIO-stelsel voor in het leven geroepen. Op een heel aantal gebieden werkt dat heel goed. Ik weet niet of het op dit gebied, de betrokkenheid van de bestuurder, heel goed werkt. Ik zie dat die betrokkenheid wel toeneemt. De kennis van de informatievoorziening en van de ICT neemt wel toe, maar de veranderingen in die markt gaan ongelooflijk snel en de impact ervan is ontzettend groot. Bij complexe zaken – ik blijf erop terugkomen – heb je heel vaak te maken met heel veel verbondenheid in de keten. De complexiteit is niet dat ieder onderdeelje zo moeilijk is. Het is een gestapelde complexiteit. Dat maakt het zo moeilijk. Wie voert de regie als je in een keten zit? Wie is er eindverantwoordelijk? Wie moet uiteindelijk naar welke Minister toe? Welke Minister wordt uiteindelijk ter verantwoording geroepen als er iets niet goed gaat?

Die bestuurder zit in een wereld waarin hij zijn werk heel goed doet, maar de impact van ICT misschien onvoldoende ziet of te horen krijgt. Wat je naar mijn mening zou moeten doen, is bekijken hoe je de betrokkenheid van de bestuurder door dat traject heen groter maakt. Dat doe je onder andere door een goede governance op te stellen en door een goed escalatiemodel in werking te laten treden. Daardoor houd je de mogelijkheid om niet alleen maar met degene die het uitvoert, maar ook met de top van je opdrachtnemer, dus van het bedrijfsleven, de lijntjes open te houden, te praten en continu te toetsen of je nog bezig bent met hetgeen je oorspronkelijk had bedoeld of inmiddels, door allemaal wijzigingen, bezig bent om iets anders te maken en te fabriceren, wat vast wel werkend wordt opgeleverd, maar wat misschien uiteindelijk niet gaat werken in die hele keten. Als je die bestuurder daar van het begin af aan betrokken in houdt, verklein je de kans dat het misgaat, denk ik.

De **voorzitter**: Dan moet dus op de een of andere manier tussen de oren worden gestampt dat het niet alleen een organisatorisch regelprobleempje is, die ICT, maar dat het een essentieel onderdeel van de bedrijfsvoering is en dat die bestuurder daar ook zelf voor verantwoordelijk is.

De heer **Padt**: Ja, en ik denk dat we dat de Kamerleden ook tussen de oren moeten stampen.

De **voorzitter**: Ja. Dat is een heel terechte opmerking, denk ik.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Wij kunnen dus eigenlijk wat dat betreft nog heel veel leren van het bedrijfsleven? Wij lopen dus, als ik het even heel snel zeg, altijd wel een paar stappen achter?

De heer **Padt**: Ik denk dat u op het gebied van ICT niet alleen veel kúnt leren maar ook veel móét leren van het bedrijfsleven. U hebt geen keuze. Alles wat u doet, alles waar dit huis mee bezig is, heeft altijd een connectie met ICT. Altijd. De vorige secretaris-generaal van Defensie zei op een gegeven moment in een gesprek over de JSF, de F-35: ik dacht in het begin toen ik de stukken las dat ik een vliegtuig ging kopen, maar ik kwam er al redelijk snel achter dat ik geen vliegtuig ging kopen maar een informatiesysteem. Alles wat er gebeurt, heeft te maken met ICT. Of het nu over veiligheid gaat, over milieu, over onderwijs, over buitenland of over binnenland, alles heeft een link met ICT. Dat betekent dat ICT strategisch zou moeten zijn voor elke beslissing die wordt genomen. Dat betekent dat je te maken hebt met strategische keuzes. Dat zijn geen keuzes die bij de CIO moeten liggen. Dat zijn keuzes die helemaal in het begin moeten liggen, en dat is bij u.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Net spraken wij met de heer Breedveld, CEO van Ordina. Hij zei eigenlijk dat voor hem gold dat grote ICT-projecten van de overheid altijd verlieslijdend zijn. Herkent u dat beeld?

De heer **Padt**: Vanuit zijn kant wel. Als ik naar de pers kijk, zie ik dat dat regelmatig gebeurt. Volgens mij heeft Ordina bij zijn jaarcijfers aangegeven dat het heel moeilijk is om winst te maken op overheidsprojecten, dus vanuit zijn kant herken ik dat beeld.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En vanuit uw eigen kant?

De heer **Padt**: Wij doen niet dat soort projecten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En als u breder kijkt in de sector? Geldt het beeld dat u krijgt van zijn bedrijf voor alle andere bedrijven die soortgelijke taken doen?

De heer **Padt**: Dat weet ik niet. Dat kan ik niet beoordelen. De meeste van die bedrijven zijn beursgenoteerd, dus dat kunt u volgens mij nagaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Helder. Ik wil het nog met u hebben over de rijksbrede aanpak van ICT-diensten die nu ontstaat. Een belangrijk deel van de I-strategie Rijk gaat over de bundeling van de generieke ICT-dienstverlening van het Rijk om zo kosten te besparen. Wat vindt u van deze strategie?

De heer **Padt**: Ik vind de strategie erg verstandig, erg goed. Ik denk dat die ook goed loopt, dat die goed is gestart. Er zijn altijd punten die in de werkelijkheid complexer, lastiger en weerbarstiger zijn dan in de plannen stond. Ik vind dat een erg verstandige beslissing, net als de keuze om meer zelf te doen en te proberen om zo veel mogelijk kennis zelf in huis te halen. Ik ben er een groot voorstander van dat de overheid zelf essentiële kennis in huis heeft. Dan heb ik het niet over bijvoorbeeld beheer en exploitatie. Beheer en exploitatie zou ik aan de markt overlaten, maar de kritische onderwerpen zou ik altijd met mijn eigen mensen doen. Dat moet je zelf kunnen, want anders ben je ook geen goede gesprekspartner meer voor de partij die dat vanuit de leverancierskant doet en dan loop je allerlei risico's die je niet wilt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat zijn voordelen van die concentratie van ICT-diensten. Zitten er ook bepaalde nadelen aan vast?

De heer **Padt**: Nadeel kan zijn dat het zo complex is, zo moeilijk is, dat het lastig is om te zien wat de impact op de keten is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u iets meer uitleggen wat u bedoelt met: dat het lastig is om te zien wat de impact op de keten is?

De heer **Padt**: Uiteindelijk neemt iemand ergens een beslissing. Je kunt iemand ergens owner van maken als je geïntegreerd met elkaar gaat werken. Als die persoon vanuit dat departement en vanuit zijn blikveld niet de totale keten overziet, heb je kans dat er keuzes worden gemaakt die wel werken sec voor die onderdelen, maar die uiteindelijk niet gaan werken omdat ze ook gekoppeld moeten zijn aan andere onderdelen.

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

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt dat uw advies zou zijn om beheer en exploitatie van de systemen vooral aan de bedrijven over te laten.

De heer **Padt**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): We hebben al verschillende keren gehoord dat daar eigenlijk in het verdienmodel het meeste te halen is voor bedrijven. Die hele ontwikkelfase is allemaal hoogst ingewikkeld, maar de kosten van het beheer worden vaak juist niet of te weinig gezien door de opdrachtgever. Is dat een beeld dat u herkent?

De heer **Padt**: U zegt dat de kosten van beheer niet worden gezien? Ik denk dat je er dan voor moet zorgen dat je een uitvraag doet waarin staat dat die transparant moeten worden gemaakt.

De heer **Van Meenen** (D66): Gebeurt dat ook? Zijn de aanbestedingen niet vooral gericht op de ontwikkeling?

De heer **Padt**: Nee, ik denk dat dat heel sterkt afhangt van het soort uitvraag dat je in de markt zet. Ik wil daar nog iets voor zeggen. Mijn advies zou zijn om enerzijds het project en anderzijds beheer, onderhoud en exploitatie ervan altijd te koppelen. Die worden heel vaak gescheiden. Heel vaak wordt het design, het ontwikkelen, het bouwen en het werkend opleveren in de markt gezet en komen beheer, onderhoud en exploitatie daarna bij een andere organisatie terecht via een andere aanbesteding.

De heer **Van Meenen** (D66): Dus het klopt wat ik zei, namelijk dat er in de aanbesteding vooral ...

De heer **Padt**: U zei dat er meer geld verdiend zou worden en dat partijen liever niet het eerste traject doen. Er zijn bedrijven die dat hele tweede deel niet doen, die alleen dat eerste deel willen. Die zullen het daar ook niet mee eens zijn. Als je alleen het tweede deel doet, zul je snel zeggen dat je blij bent dat dat gescheiden wordt. Mijn advies is om ervoor te zorgen dat je die zaken altijd koppelt in een aanbesteding, dat je die bij één partij neerlegt. Dan kom je op het gebied van innovatie terecht.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is duidelijk. Het lijkt me sowieso een goede aanbeveling dat je in elk geval ook de kosten van beheer meeneemt in je totale plan.

De heer **Padt**: En in uw advies in uw rapport.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, zeker. Uw advies is dan weer om tegen de overheid te zeggen: laat dat beheer dan vooral aan bedrijven over.

De heer **Padt**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Waarom is dat dan?

De heer **Padt**: Waarom zou je dat als overheid zelf willen doen? Je kunt het niet beter en je kunt het waarschijnlijk niet goedkoper.

De heer **Van Meenen** (D66): Waarom niet?

De heer **Padt**: De overheid is aan het krimpen.

De heer **Van Meenen** (D66): De gemiddelde ambtenaar kost denk ik minder dan de gemiddelde werknemer bij u. Of niet?

De heer **Padt**: Dat kan ik me voorstellen. Het gemiddelde aantal ambtenaren neemt echter in elk geval sterker af dan het gemiddelde aantal medewerkers bij ons.

De heer **Van Meenen** (D66): Misschien juist omdat die kosten bij u wat hoger zijn.

De heer **Padt**: Dat weet ik niet. Dan zouden wij als werkgever aantrekkelijker zijn voor dat soort functies dan de overheid. Dat kan. Het zijn niet de spannendste diensten. Mijn punt is dat je voor de essentiële zaken, de zaken waar het echt om gaat, baas in eigen buik moet zijn. Zaken als het proces, de oplossing, de aansturing ervan en het projectmanagement, moet je zelf doen. Als je het alleen hebt over de vraag wie het in onderhoud gaat nemen ...

De heer **Van Meenen** (D66): We kennen ook zoiets als «vendor lock-in». Dat betekent dat je eigenlijk afhankelijk wordt van je leverancier. Dat kan ook zijn doordat het beheer eigenlijk niet goed uit te voeren is door de overheid zelf, doordat je eigenlijk voortdurend kennis nodig hebt van het systeem zelf. Worden systemen voldoende transparant gebouwd om überhaupt beheer door de overheid mogelijk te maken?

De heer **Padt**: Ik denk dat de overheid er verstandig aan doet om zo veel mogelijk standaardproducten te gebruiken en niet zelf te gaan bouwen. In alles wat je zelf bouwt, bouw je het risico in dat je pas weet of het werkt op het moment dat je het gaat gebruiken. De overheid is, omdat het overbelastinggeld gaat, per definitie risicomijdend. De overheid is niet snel voornemens om ergens iets nieuws te gaan proberen, zoals het bedrijfsleven nu al doet om bijvoorbeeld te proberen om daarmee concurrentievoordelen te behalen. Trial-and-error, ergens iets gaan proberen. Je ziet dat de overheid kiest voor «proven technology» en dus bewezen technologie inzet. Daar loopt de overheid een risico bij. Stel dat de overheid een uitvraag aan de markt doet waarbij zij bewezen technologie, bewezen oplossingen, wil inzetten. Die uitvraag wordt nu neergezet en bedrijven beantwoorden die nu, halverwege 2014. Dat leidt dan in 2015 uiteindelijk misschien tot een gunning. Dan heb je dus een oplossing aangeboden die zichzelf in 2013 heeft bewezen. Dan moet die nog een keer geïmplementeerd worden, getest worden en uiteindelijk in productie worden genomen. Uiteindelijk is er dan de acceptatietest en dan is het eind 2016. Ik kan u zeggen dat je dan weliswaar veelal een systeem hebt



met proven technology, maar dat het Rijksmuseum dat dan al niet meer wil hebben.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe voorkom je dat? Er zijn overigens ook mensen die zeggen dat juist bij de overheid het enthousiasme en optimisme over ICT eigenlijk nog veel groter is dan in uw heel realistische benadering.

De heer **Padt**: Het enthousiasme en optimisme staan volgens mij los van de vraag of je gebruikmaakt van bewezen toepassingen.

De heer **Van Meenen** (D66): U bent misschien wel de eerste die hier zegt dat de overheid dat vraagt. Wij horen ook veel dat de overheid nu juist vraagt om het nieuwste, het innovatiefste et cetera.

De heer **Padt**: Daar herken ik mij niet in.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat herkent u niet?

De heer **Padt**: Nee, dat herken ik niet. Ik denk juist dat de overheid heel vaak vraagt om te laten zien waar het zich al heeft bewezen. Dat is dus lastig voor de overheid. De overheid heeft geen mogelijkheid om de kennis van de markt te evenaren. Dat kan niet. Dat is vrij simpel uit te leggen. Vier grote organisaties in de ICT, bijvoorbeeld IBM, HP, Microsoft en Oracle, geven per week ongeveer hetzelfde aan research and development uit als de hele Nederlandse overheid in een jaar. En dan heb ik het maar over vier bedrijven. De ICT-industrie is dus altijd veel verder met haar research and development. Ik denk dat de overheid daar gebruik van zou moeten maken. Dat is een prachtige gelegenheid. Dan sta je niet tegenover elkaar. In die veranderende omgeving – we weten allemaal dat de ICT-wereld ongelooflijk snel verandert – moet je er juist voor zorgen dat je dat goed kunt toepassen. Dat betekent dat de overheid ook organisatorisch al haar beslissingen die ICT raken onder één dak moet brengen. Nu zie je dat de ICT van het Rijk op een andere plaats is belegd dan de ICT voor de burger en dat de ICT voor het bedrijfsleven weer op een andere plaats is belegd. Zo zit de wereld niet in elkaar. Zo zit de Nederlandse overheid nu in elkaar, die doet het zo, maar de wereld zit niet zo in elkaar. Dat betekent dat je altijd achter de feiten aan gaat lopen.

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

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil nog terug naar de vraagbundeling van generieke ICT-dienstverlening. Gaat het door die vraagbundeling ook om steeds grotere aanbestedingen, in termen van geld?

De heer **Padt**: Nee, niet steeds grotere. Ik denk dat de overheid wel vaak het beeld heeft van schaalvoordelen, dat zij denkt dat zij een betere prijs krijgt als zij het allemaal combineert. Zij denkt dan: laten we het groter maken, wie doet er nog meer mee? Ik denk echter dat dat altijd al zo is geweest.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kan een van de nadelen van die vraagbundeling zijn dat leveranciers eerder geneigd zijn om te procederen als zij niet zijn uitgekozen, omdat zij dan voor meerdere jaren langs de kant staan?

De heer **Padt**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe vaak gebeurt dat?

De heer **Padt**: Ik weet niet hoe vaak dat gebeurt. Ik weet dat wij dat zelf één keer hebben gedaan en daar al heel snel heel veel spijt van hadden. Dan merk je dat je eigen advocaat zegt – net als privé, al heb ik daar gelukkig geen ervaring mee – dat je een heel goede kans hebt en dat je het wel zult winnen. De advocaat aan de andere kant zegt dat ook. De enige die daar wijzer van wordt is over het algemeen uiteindelijk de advocatuur. Wij hebben dat één keer gedaan, jaren geleden. Ons beleid is om dat niet te doen. Ik weet niet of het vaak gebeurt. Je ziet wel dat het bij lagere overheden vaker gebeurt. Bij gemeentes wordt er vaker geprocedeerd en ook succesvol geprocedeerd. Mijn ervaring is dat procederen tegen de overheid niet heel veel zin heeft.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En bij interdepartementale trajecten of projecten?

De heer **Padt**: Daar gebeurt het ook, met grote regelmaat. Dan gaat het echter over relatief kleine projecten in vergelijking met de projecten die u onderzoekt. Voor heel veel partijen is 1 miljoen echter een heleboel. Het gebeurt daar wel, ook omdat je weet dat je er misschien voor jaren naast staat. Het gebeurt ook omdat je denkt dat er iets niet is gegaan zoals het zou moeten gaan. Ik kan mij niet voorstellen dat partijen gaan procederen als zij denken dat zij geen kans hebben, dat zij het gewoon doen. Dat lijkt mij onverstandig. Het bedrijfsleven hecht ook heel veel waarde aan het imago. Als bedrijfsleven willen we graag een goed imago hebben en een goed imago heb je door succesvolle kwalitatieve prestaties te leveren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil nog een ander aspect van die vraagbundeling van generieke ICT-projecten naar voren halen, namelijk wat in Het Financieele Dagblad van 4 april 2013 stond. Daarin werd op basis van een inventarisatie gemeld dat de rijksoverheid zich in toenemende mate schuldig maakt aan verstoring van de markt door valse concurrentie aan te gaan met het bedrijfsleven. In hoeverre vindt u dat hier sprake is van valse concurrentie met het bedrijfsleven?

De heer **Padt**: Van wanneer was dat artikel?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Van 4 april 2013.

De heer **Padt**: Volgens mij ging het in het FD toen over de inhuur van mensen en over het feit dat de overheid zelf een pool van consultants opbouwde. Klopt dat?

De **voorzitter**: Zeker.

De heer **Padt**: Ik snap dat dat werd gezegd door de partijen. Mijn persoonlijke mening is dat de overheid daar heel verstandig aan doet. Dat sluit aan bij mijn verhaal van zojuist. Ik vind het erg verstandig dat de overheid dat doet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Juist om dat gebrek aan kennis te verminderen?

De heer **Padt**: Dit gaat niet over die beheerders, waar de heer Van Meenen het over had. Dit gaat juist over de mensen die die zware grote projecten zelf kunnen trekken en begeleiden. Dat zijn de mensen waarvan

ik adviseerde dat de overheid die zelf moet hebben en niet van de markt moet betrekken. Als de overheid een pool zou gaan bouwen van eigen beheerders, zou ik dat erg onverstandig vinden om de redenen die ik net heb genoemd.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Eerder dit jaar heeft de commissie met een aantal ICT-leveranciers gesproken. U was ook aanwezig bij dat gesprek. U zei toen dat het onderwerp open source en open standaarden is verdampt bij de rijksoverheid. Wat bedoelde u daarmee?

De heer **Padt**: Ik bedoelde dat de politiek, de Kamerleden zich op een gegeven moment vanuit een onbewuste onbekwaamheid op het gebied van ICT veelal laten leiden door wat ergens wordt ingefluisterd of wat er in de pers wordt gezegd. Een onderwerp zoals open source en open standaarden was een paar jaar geleden een hot item, een punt dat door iedereen altijd werd genoemd in de Kamer. Alles moest naar open standaarden. Het was een beetje het gevecht tegen Microsoft, want dat zou een monopolie hebben en noem maar op. Het moest allemaal open source en open standaarden zijn. Door de opkomst van de koning van de closed source – u gebruikt dat hier in de Kamer ook – zie je dat dat punt eigenlijk helemaal niet meer op de agenda staat. Dat verbaast mij. Dat bedoelde ik daarmee te zeggen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Het verbaast u, maar is het ook bezwaarlijk als dat gebeurt?

De heer **Padt**: Ik denk dat dat bezwaarlijk kan zijn als je ten eerste tegen je eigen principes ingaat. Als ik aan uw kant zou zitten, zou ik het bezwaarlijk vinden omdat je tegen je principes ingaat. Vanuit «technisch» oogpunt zou het ook weleens bezwaarlijk kunnen zijn als je meer geld gaat verspillen doordat niet alles goed op elkaar aan te sluiten is. Het kan ook zijn dat je risico's gaat lopen omdat je je beveiliging misschien niet helemaal goed voor elkaar hebt. Ik denk dat je ook vanuit dat punt bezwaren kunt hebben. Mijn persoonlijke mening is dat er een product uit is gekomen dat iedereen wel mooi vindt, omdat we het vanuit thuis kennen en omdat er thuis wordt gezegd dat je het ook moet gebruiken. Ik vind het niet per definitie verstandig. Laat ik een voorbeeld noemen. Bij onze oosterburen, in Duitsland, zie je dat het parlement daarvan is teruggekomen, van precies hetzelfde besluit als er in Nederland is genomen. Zij hebben dat teruggedraaid. Hetzelfde zie je bij het onderwerp «groen, maatschappelijk verantwoord ondernemen en milieubewustzijn». Dat stond een paar jaar geleden overal in. In elke aanbesteding, voor wat het ook was, moest je een hoofdstuk toevoegen waarin werd aangegeven hoe groen je was en hoe maatschappelijk verantwoord je aan het ondernemen was. Op dit moment kom je dat, door de crisis ingegeven, nergens meer tegen. Dat staat nergens meer in.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): We hebben het naar aanleiding van een aantal zaken al gehad over oplossingen die u ziet. Waar moeten wij beginnen om de problemen bij de ICT-projecten bij de rijksoverheid te verbeteren? Welke adviezen wilt u ons nog meer meegeven?

De heer **Padt**: Ik denk dat ik de belangrijkste al heb genoemd: de dialoog openhouden, een escalatiemodel en lessons learned. Ik denk dat het heel goed is om te bekijken wat voor successen er op andere plaatsen zijn geweest. Hoe kun je die gaan toepassen en gaan gebruiken? Je kunt gaan

kijken naar referenties in het buitenland, maar ook binnen Nederland. Ik denk dat de overheid heel veel kan leren van de wijze waarop bijvoorbeeld Rijkswaterstaat nu omgaat met de aanleg van wegen. Daar zie je – ik vraag aan de heer Elias om het te vertalen – dat wordt gewerkt met Design, Build, Finance and Maintain.

De **voorzitter**: Totaalcontracten, van het ontwerp tot en met het beheer.

De heer **Padt**: Als er een aantal jaren geleden een snelweg moest worden aangelegd, besteedde Rijkswaterstaat dat in stukjes aan. De een kreeg dit stukje, de ander kreeg dat stukje en weer een ander kreeg dat stukje. In een totaalconcept zie je nu dat er «end-to-end»-oplossingen worden geboden. Het gaat naar één partij toe, die dat hele traject doet. Misschien is dat een consortium, omdat het over heel grote trajecten gaat. Dat zou mijn advies zijn, om veel te gaan leren van wat er op andere plaatsen gebeurt.

Pps-constructies, dus publiek-private samenwerkingen, zouden ook nader onderzocht moeten worden. Ik denk dat de overheid dat meer zou moeten durven. Het voordeel daarbij is dat je veel meer innovatie kunt inbrengen dan op dit moment het geval is. Ik denk zelfs dat je je product nog sneller op de markt hebt, dat je nog sneller je oplossingen draaiende hebt. Dat, samenvoegend met een aantal dingen die ik al noemde en zeker met het genoemde voorbeeld van de heer Wiebes van deze week is denk ik het allerbelangrijkste wat ik zou adviseren.

De **voorzitter**: Dan denk ik dat u het jammer zult vinden dat bij de I-dialoog, die vandaag al eerder is langsgelopen, die publiek-private samenwerking eruit is gehaald.

De heer **Padt**: Daar weet ik niet veel van. Als dat eruit is, zou ik dat niet adviseren.

De **voorzitter**: Het lijkt een beetje uit de mode te raken, ineens.

De heer **Padt**: Ik zie redenen om dat er wel in te doen. Dat wil niet zeggen dat je alles in een pps-constructie moet doen. Dat niet. Ik denk wel dat die veel vaker moet worden toegepast. Je ziet het nu bij de bouw van een aantal wegen en tunnels. Je ziet de Kromhoutkazerne in Utrecht bij Defensie. Dat zijn, voor zover ik het kan overzien, succesvolle projecten.

De **voorzitter**: Dit is deels nog een beetje waterstaat, zal ik maar zeggen. Welke van de echte ICT-projecten komen volgens u in aanmerking voor zo'n pps-formule?

De heer **Padt**: Er wordt volgens mij op dit moment onderzoek gedaan naar elektronische identiteit. Je zou kunnen besluiten om dat samen met de markt te doen. Er lijken weer verschillende oplossingen gevonden te worden, maar op dit moment is nog de status: dat gaat ons 250 miljoen kosten en dat hebben we niet, dus dan doen we het maar niet. Misschien moet je daarbij meer de markt opzoeken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil tot een afronding komen. Zijn er nog bepaalde zaken niet besproken die u wel aan ons wilde voorleggen? Als dat het geval is, is dit de kans om die onderwerpen nog naar voren te brengen.

De heer **Padt**: Dank u wel. Het belangrijkste punt dat ik naar voren zou willen brengen, is dat ik hoop dat de commissie ziet dat heel veel dingen goed gaan binnen de overheid en het bedrijfsleven met betrekking tot ICT. Er gaat veel en veel meer goed dan er niet goed gaat. Ik denk dat er heel veel geleerd kan worden van elkaar. We moeten proberen om zo min mogelijk tegenover elkaar te staan en zo veel mogelijk naast elkaar te staan. Je blijft natuurlijk altijd afstand houden tot elkaar, want je hebt nu eenmaal een verschillende rol daarin. Als je samen naar iets kijkt, heb je ook grote kans dat je misschien samen een oplossing gaat vinden. Ik wil de overheid ook adviseren om vaker kritisch te kijken of de markt daadwerkelijk aanbiedt wat hij heeft gezegd aan te zullen bieden. Je moet dus ook achteraf kijken of het wel klopt: je zou dit aanleveren en heb je dat ook gedaan?

Ik heb nog een laatste advies. Audits vinden nu achteraf plaats. Mijn advies zou zijn om bij wat grotere trajecten vooraf, tijdens en achteraf een audit te laten plaatsvinden en dus niet alleen maar achteraf. Dan heb je namelijk meer kans dat je eerder kunt bijsturen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik heb een vraag om te bekijken of ik u goed heb begrepen. U zegt eigenlijk dat de overheid aan het eind van het traject het contract er weer bij zou moeten pakken en zou moeten bekijken of zij heeft gekregen van de leverancier wat zij heeft gevraagd?

De heer **Padt**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat gebeurt te weinig?

De heer **Padt**: Ja, dat gebeurt te weinig. Ik kom trajecten tegen waarvan ik denk dat je ernaar zou moeten kijken. Dan is het dus altijd te weinig, ook als het er maar één is. Dat gebeurt volgens mij heel weinig.

De **voorzitter**: De heer Ulenbelt, heel kort.

De heer **Ulenbelt** (SP): U had het over onbewust onbekwaam. Nu is de gemoedstoestand die daarbij hoort, er eentje van «van de prins geen kwaad weten» en van «nergens last van hebben». U zegt dat het erin gestampt moet worden. Hoe moet dat dan? Als je bewust bekwaam bent, heb je immers een beetje dezelfde gemoedstoestand. Je hebt het onder controle en je bent ook tevreden. Hoe lossen we dit dan op?

De heer **Padt**: Kent u de I-strategie van de overheid?

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik heb die stukken gelezen, ja.

De heer **Padt**: Kent u die?

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik weet zo'n beetje wat ze willen.

De heer **Padt**: Denkt u dat alle Kamerleden die kennen?

De heer **Ulenbelt** (SP): Nee, ik weet wel zeker van niet. We hebben hier allemaal specialisten.

De heer **Padt**: Dan zijn ze bij dezen als ze dit zien bewust onbekwaam. Dan zijn we één stap op weg, van onbewust onbekwaam naar bewust onbekwaam.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat zou uw advies aan ons dan zijn? Moeten wij dan die I-strategie bij hen tussen de oren rammen? Dat waren de woorden die u eerder gebruikte.

De heer **Padt**: Ja. Ik zal een beeld schetsen. Historisch gezien werkt ongeveer 7% van de beroepsbevolking in de zorg, de afgelopen 80 of 100 jaar. Misschien is het wel 6,7% geweest of 7,3%, maar ongeveer 7% van de beroepsbevolking werkt in de zorg. We weten dat dat waarschijnlijk niet zal veranderen. Dat wordt niet in één keer 15%. We weten wel dat de zorgdruk enorm toeneemt, door zaken als vergrijzing. De druk die op diezelfde 7% van de beroepsbevolking komt te liggen, wordt steeds hoger. Als je dat wilt oplossen, heb je ICT nodig. Je moet dat gaan oplossen met ICT. Je kunt het natuurlijk ook politiek oplossen. Je kunt het bestuurlijk oplossen door te zeggen: we gaan geen zorg meer verlenen aan de inwoners. Dat past ons echter niet, ook niet in de participatiesamenleving die nu wordt voorgestaan. Je hebt die zorg nodig en daarbij heb je ICT nodig. Als je daar de kennis niet van hebt helemaal vanaf het begin van het traject, dus al vanaf de Kamer, vanaf dit huis, dan vraag je om problemen later in het proces, denk ik.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik snap niet wat dat met onbewust onbekwaam te maken heeft.

De heer **Padt**: Dit wordt niet beseft. Er wordt naar mijn mening bij alle beslissingen die worden genomen, bij alle wet- en regelgeving, vooraf onvoldoende gekeken – daarbij haal ik nog een keer het voorbeeld van de heer Wiebes aan – wat de ICT-implicatie ervan is. Wat is het effect als we dit besluit nu nemen? Wat wil dat zeggen? Wat wil het zeggen als we een uitzending van onze militairen naar land X, Y of Z gaan doen? Kunnen we dat ook ICT-technisch aan? Over het algemeen is dat een politiek besluit, zonder dat daarbij wordt meegenomen wat de implicatie ervan is op de ICT. Daarom pleit ik voor een toename bij de Kamer van het kennisniveau over ICT en de impact ervan door het hele proces heen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik heb mij verdiept in dat laatste, in de ICT in de zorg. Er zijn in Japan automatische wascabines. Daar word je als oudje in gezet en dan gaat het allemaal automatisch en vanzelf. Ik dacht: dat moeten we hier in Nederland ook doen. Toen zei mijn vorige fractievoorzitter tegen mij: Ulenbelt, ben je helemaal gek, we gaan oude mensen niet in de wasstraat zetten. U bepleit ICT voor alles als oplossing, maar er zijn nog veel meer aspecten. Ik zit nu te zoeken of ik nu onbewust onbekwaam ben of bewust bekwaam. Daar hoeft u het antwoord niet op te geven.

De heer **Padt**: Daar zit nog iets tussen, namelijk bewust onbekwaam. Je zou kunnen zeggen dat je mensen in een wasstraat gaat zetten. Je zou ook kunnen bekijken of je door gebruik te maken van ICT wachtlijsten heel erg kunt laten afnemen. Laat ik één voorbeeld in de zorg noemen. Een dermatoloog kan de hele dag door mensen laten langskomen, maar hij kan ongeveer twintig keer zoveel patiënten afhandelen als er gebruikt wordt gemaakt van ICT-- dat gebeurt ook heel veel – en hij alleen maar kijkt naar foto's. Hij kijkt naar foto's en dan kan hij gelijk een schifting maken. Die foto's krijgt hij digitaal en daar kan hij heel snel doorheen lopen: is dit een probleem, is dit een beginnend probleem of is het helemaal geen probleem? Dat is natuurlijk veel efficiënter dan dat iedereen afspraken moet maken en bij hem langs moet komen. Dat is een voorbeeld van toepassing van ICT in de zorg.

De **voorzitter**: Goed. Ik heb nog één laatste vraag aan u. U bent de derde leverancier die vandaag tegen ons zegt dat er ook heel veel goed gaat. U bent sterk in vergelijkingen. Stel dat ik een auto koop die niet start en die dat blijft houden. Als ik dan naar de garage ga en men daar zegt dat men er ook een hele hoop heeft verkocht die wel goed starten, ben ik nog steeds niet tevreden. Begrijpt u dat?

De heer **Padt**: Ik begrijp u en ik ben het ook volkomen met u eens, maar waarschijnlijk zullen er meer van die auto's wel rijden dan niet rijden.

De **voorzitter**: Maar ik blijf toch over die ene auto ontevreden, als ik die heb besteld.

De heer **Padt**: Daar hebt u dus groot gelijk in. Dan zult u dus iets moeten doen. Waarschijnlijk zult u dan niet meer bij die auto uitkomen. Vorige week werd gevraagd of leveranciers die niet voldoen, uitgesloten moeten worden. Als dat structureel is of verwijtbaar, moet je hen inderdaad uitsluiten. Ik zou daaraan willen toevoegen dat je er ook voor moet zorgen dat uitvragende diensten die niet in staat zijn om een goede vraag uit te zetten niet zelfstandig weer de volgende verkeerde vraag kunnen uitzetten.

De **voorzitter**: En de volgende auto zonder stuur gaan bestellen?

De heer **Padt**: Bijvoorbeeld.

De **voorzitter**: Ik dank u zeer.

Schorsing van 16.30 uur tot 17.01 uur.





**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Heeneman op 23 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Ferry Heeneman (senior client director KPN).

Aanvang 17.01 uur.

Voorzitter: Elias

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Dit is het vijfde gesprek op onze vijfde zittingsdag. We spreken met de heer Heeneman.

Mijnheer Heeneman, u zult worden ondervraagd door de heer Ulenbelt en mij, maar de rest van de commissie, mevrouw Bruins Slot, mevrouw Fokke, de heer Van Meenen en de heer Ulenbelt, doet ook mee.

U loopt al jarenlang mee in de ICT-wereld. We gaan het hebben over het project C2000. Het bedrijfje waar u werkte heette toen nog anders. Dat werd overgenomen door PinkRoccade. Daarna werd het Getronics en daarna weer KPN. U zit nu bij KPN, maar ik heb toch goed begrepen dat u sinds 1995 betrokken bent bij C2000?

De heer **Heeneman**: Ja, correct. Eerst als toeleverancier van partijen die daar mogelijk bij betrokken waren, en bij de ontwikkeling. Daarna, door de overnames, in de directe sturing.

De **voorzitter**: Dat is bijna twintig jaar, en niet aan de kant van de bestellende partij, maar aan de kant van een leverancier, een adviseur of wat dan ook.

De heer **Heeneman**: Correct.

De **voorzitter**: Is dat eigenlijk niet onvoorstelbaar lang?

De heer **Heeneman**: Passie en gedrevenheid voor het domein politie, defensie en justitie.

De **voorzitter**: Wat is C2000?

De heer **Heeneman**: C2000 is een communicatienetwerk specifiek voor hulpverleners zoals politie en defensie. De Koninklijke Marechaussee (KMar) maakt er gebruik van, maar ook bijvoorbeeld ambulances, de kustwacht en de brandweer.

De **voorzitter**: Wat communiceren die met elkaar?

De heer **Heeneman**: Dat wisselt per dienst en het wisselt ook qua inzet, maar het gaat om de communicatie tussen hen, de meldkamer en onderling.

De **voorzitter**: U zit hier vandaag als, zoals dat heet, senior client director bij KPN.

De heer **Heeneman**: Correct.

De **voorzitter**: Mag je zeggen dat u een soort superklantenmanager bent?

De heer **Heeneman**: Wij nemen onze verantwoordelijkheid voor dat wat wij beloven.

De **voorzitter**: Heel goed. Het woord is aan de heer Ulenbelt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Mijnheer Heeneman, C2000 heeft een lang verleden. U bent daar het levende bewijs van. Blijft u aan C2000 verbonden tot aan uw pensioen? Wij hebben namelijk gehoord dat KPN vervolgcontracten heeft afgesloten voor onderhoud.

De heer **Heeneman**: En de pensioenleeftijd is verhoogd, dus ik hoop het wel.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat houdt dat onderhoud in?

De heer **Heeneman**: Ik zal u nog een aanvulling geven. Op dit moment ben ik vooral betrokken bij het deel van de keten van C2000 waarin we met defensie samen de onderliggende netwerken leveren die uiteindelijk de gegevens naar de masten brengen. Bij de invoering van de zaken die nu spelen ben ik zijdelings betrokken. Wat plaatsvindt is het volgende. Het systeem is op een bepaalde leeftijd en er zullen componenten in het systeem vervangen moeten worden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dit is aanbesteed. Weet u het aanbestedingsbedrag?

De heer **Heeneman**: Dat loopt nu. Ik weet niet het totaal gebudgetteerde bedrag. Dat weet ik nu niet.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt het al gegund gekregen.

De heer **Heeneman**: Nee, dat is het onderhoud op de huidige omgeving. Dat is voor een periode van twee jaar.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het daarmee gemoeide bedrag weet u niet?

De heer **Heeneman**: Ik draag er met alle collega's zorg voor dat het werkt. De financiële kant zit bij andere afdelingen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoeveel collega's zijn ermee bezig? Misschien kunnen wij het sommetje maken.

De heer **Heeneman**: In onze keten zijn er zo'n 130 mensen bij betrokken.

De heer **Ulenbelt** (SP): Rond C2000 is heel veel te doen geweest. U bent overal bij geweest. Wat is er allemaal gebeurd?

De heer **Heeneman**: Ik ga even terug in de tijd. C2000 is neergezet omdat er internationale standaarden waren. Men wilde van heel veel verschillende netwerken die vaak al bij de gemeentegrenzen ophielden – politie

van verschillende regio's kon niet met elkaar communiceren – naar één centraal netwerk, waardoor men landelijk met elkaar kon communiceren; ook onderling, dus politie met brandweer, brandweer met ambulance en ambulance weer met politie. Maar ook nog eens een keer grensoverschrijdend: als je in de achtervolging bij België de grens over zou gaan, kon je ook met je Belgische collega's praten. Daarvoor hield het vaak al op bij de gemeentegrens. Het systeem heeft dat mogelijk gemaakt. Hiervoor wordt de TETRA-standaard (Terrestrial Trunked Radio) gebruikt. Die wordt in meer dan 100 landen gebruikt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij hebben zelf onderzoek laten doen naar wat er allemaal is gebeurd in het project C2000. Wij komen tot drie hoofdconclusies, die ik aan u voor wil leggen, met de vraag of u die van commentaar wilt voorzien:

1. Er zijn foute keuzes gemaakt in de ontwerpfase;
2. De fundamenten voor een goede projectbeheersing waren niet op orde;
3. De belangen van de diverse gebruikersgroepen, politie, marechaussee, ambulance, zijn onderschat.

Herkent u deze constatering? Zijn die correct?

De heer **Heeneman**: Ik begin bij de eerste, de architectuur. Op een bepaald moment worden er ontwerpen gemaakt op basis van de uitgangspunten. Een van de uitgangspunten destijds in het bestek was een dekking van 95%. Vandaag de dag zou je andere eisen stellen, maar we kijken nu terug in de tijd. Op een bepaald moment is er een besluit genomen over het te gebruiken type masten en spullen. Er werden masten gekozen die qua prijsstelling heel duur waren. Men had er ook voor kunnen kiezen om masten te delen met providers, maar de overheid wilde per se een eigen netwerk, met eigen gebouwen, eigen masten, eigen grond, met eigen fundering en eigen technische spullen. Als men had gekozen voor het delen van masten van de providers en van masten die er al stonden, had dat een behoorlijk bedrag gescheeld en ook tijd, want voor elke eigen mast moet je lokaal een nieuwe vergunning aanvragen en niemand wil een mast in zijn gemeente. Men wil wel dekking maar geen mast. Je moet er ook kabels en energie naartoe brengen. Het verwerven van grond is een grote kostenpost. Plus dat er gekozen is voor masten die buitenproportionele weersomstandigheden moesten kunnen doorstaan. Had men gekozen om de architectuur op plaatsen waar dat kon, te delen met derden, dan had men heel veel tijd, geld en energie kunnen besparen. Maar er is gezegd: we hebben x geld, een mast kost een x-bedrag, dus er komen x masten. Dat paste niet helemaal bij de architectuur.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het bleken er uiteindelijk ook te weinig te zijn.

De heer **Heeneman**: Uiteindelijk wel. Het uitgangspunt was 600-zoveel masten.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik kom bij de tweede conclusie: de projectbeheersing was niet op orde.

De heer **Heeneman**: Kijkend naar de beginfase ... Ja, waar heb je mee te maken? Je hebt te maken met continu wisselende onderdelen in het project. Een vergunning wordt niet gegeven. Er moet een andere locatie komen voor een mast. In de tijd gaan dan dingen schuiven. Is dat een gemis aan? Nee, dat komt door de hoeveelheid actoren die zich met zo'n

project bemoeit. Als je één grote baas hebt en één actor met daaronder één team, wordt het aantal problemen een stuk minder. Maar hierbij speelde, zeker in die tijd, bijvoorbeeld dat de veiligheidsregio's wat wilden. Je had een veiligheidsregio bij de politie. Je had een heel andere indeling bij de brandweer. De ambulancedienst was de ene keer gemeentelijk geregeld en de andere keer via het bedrijfsleven of een verzekeringsmaatschappij. Er zijn heel veel verschillende belangen. Je moet dan eigenlijk terug naar één team met één taak – die heb ik van de luchtmacht geleend – dat het dan ook gaat regelen, met ook één mandaat, waarbij geld en middelen op één plek liggen. Geld en middelen worden namelijk ook op diverse plekken neergelegd. Ik geef een voorbeeld. Het centrale netwerk werd in die tijd neergelegd bij BZK, maar de handsets dienden te worden aangeschaft door de lokale gebruikers. Dan krijg je weer vragen als: hebben ze daar budget en willen ze hetzelfde apparaat? Zo krijg je dus weer allerlei elementen in je netwerk die je misschien niet wilt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat zijn dus allemaal illustraties die de bevinding ondersteunen dat de projectbeheersing niet op orde was, wat daar verder dan ook de oorzaak van was.

De heer **Heeneman**: Het is ook allemaal heel moeilijk te beheersen, omdat je met allerlei factoren zit die per locatie en per installatie kunnen wijzigen. Als een gemeenteraad besluit om geen vergunning te geven, ben je maanden verder voordat je weer een andere locatie vindt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Men had ook kunnen adviseren om daar een wet voor te maken, zodat iedereen zich eraan houdt. Dat is ook goede projectbeheersing.

De heer **Heeneman**: Men had ook kunnen kiezen voor hergebruik van masten van andere providers in plaats van een eigen netwerk neer te leggen. Maar indertijd is dat besluit genomen.

De **voorzitter**: Dat is interessant. U verklaart hoe het was. Dat kan ik mij wel voorstellen, omdat u erbij betrokken was. Maar feit is dat alles wat u vertelt, meer dan een illustratie is dat de boel niet op orde was. Dat was nu net de conclusie. Het werkte niet. Er was geen beheersing in het project. Was dat nu zo, terugkijkend? Ja of nee?

De heer **Heeneman**: Technisch werkte het. Het uitgangspunt van 95% dekking was misschien wat aan de zachte kant, maar in die tijd was dat al veel meer dan daarvoor. Doordat men geld ging delen over het aantal locaties dat men kon doen, moest het projectmanagement continu worden gewijzigd. Dan heb je wat met elkaar te managen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik heb nog een derde punt aan u voorgelegd: het belang van de gebruikers. Op een gegeven moment was er bijna een opstand. Bepaalde diensten wilden C2000 niet meer gebruiken omdat ze het onveilig vonden. Binnenshuis werkte het niet of onvoldoende. Deelt u de conclusie dat er onvoldoende is geluisterd naar de gebruikers?

De heer **Heeneman**: Ik denk dat er wel degelijk is geluisterd naar de gebruikers. In die tijd is zelfs de bouwwetgeving aangepast, maar deze is alleen nooit toegepast. Er is een apart artikel opgenomen over de binnendeckking, onder andere voor C2000. Meestal is dit echter niet toegepast. Geldelijk werd het neergelegd bij de eigenaar van het gebouw, zoals een stadion of een parkeergarage. De gemeenten hebben dit echter

nooit hard meegenomen in de vergunningseisen. Je hebt namelijk met verschrikkelijk veel actoren te maken.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zult het toch met mij eens zijn dat je in de eerste plaats moet luisteren naar de belangrijkste actoren, de mensen die straks moeten werken met het systeem. Wat hebben jullie eigenlijk nodig? Wij constateren dat dit niet of nauwelijks is gebeurd.

De heer **Heeneman**: Verandering is ook voor een deel accepteren dat het middel dat je gebruikt, anders is dan het middel dat je daarvoor hebt gebruikt. Verandering geeft in elke organisatie wrijving. Het werkt in heel veel landen heel goed. In Nederland kennen we op dit soort vlakken echter een enorme poldercultuur en een enorme verdeeldheid bij de besluitvorming. Dat geldt ook voor dit project. Bovendien willen we niet investeren in de opleiding van mensen zodat ze het apparaat goed kunnen gebruiken. Daar komt bij dat de politie een heel andere inzet, een andere doctrine, heeft bij het werken dan bijvoorbeeld de brandweer. De brandweerman communiceert met de man in het voertuig en die communiceert weer met de meldkamer. Een politieagent heeft in zijn werk rechtstreeks contact met de meldkamer. Deze verschillende werkwijzen zijn in één geheel gestopt. Die doctrines zijn niet ...

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat is dan toch de fundamentele ontwerpfout. Alle ICT'ers die wij hier nu hebben gehad, zeggen: eerst reorganiseren en dan automatiseren. De politie, de brandweer en de ambulances bleven zoals ze waren, en hun werd C2000 opgelegd.

De heer **Heeneman**: Elk ICT-project heeft in zich dat het een reorganisatie-project is. Dat zit vooral in de C van communicatie. «Het huis van de overheid» kent vele kamers die nog uit de negentiende eeuw stammen – daarbij gaat het om zaken als besluitvorming – terwijl daar technologie uit de 21ste eeuw in wordt gestopt. De vorige keer, even geleden, heb ik daarvan een voorbeeld gegeven. De reden dat Kamerleden op maandag niet vergaderen, is omdat dat in de oprichtingsakte is opgenomen. Het idee daarachter was dat er voldoende reistijd moest zijn om ter kerke te kunnen gaan in de eigen gemeente. Dit is nog steeds niet gewijzigd, terwijl we ondertussen auto's en allerlei andere vormen van snel vervoer hebben. De mensen die het maken en die eraan werken zijn zeer deskundig. De crux zit volgens mij in het huis waarin het wordt opgehangen en het gebrek aan kennis in de hogere lagen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat is nu uw belangrijkste advies in dit project geweest dat niet is opgevolgd terwijl het wel belangrijk was voor een goed verloop? Of is uw belangrijkste advies dat het huis van Thorbecke verbouwd moet worden? Als we dat eerst hadden gedaan, was het wel goed gegaan?

De heer **Heeneman**: Mijn eerste punt was vooral algemeen. Een van mijn eigen adviezen, deels van persoonlijke aard, was om iets aan de constructie in de gouden driehoek te doen. Daarbij gaat het om privaat-publieke samenwerking. Kenniscentra, het beheer en de gehele keten zouden anders georganiseerd kunnen worden, zodat een aantal actoren eruit worden gehaald. Techniek en innovaties kunnen dan veel sneller en beter worden toegepast. Ook ben je dan minder afhankelijk van de budgettaire zaken waarmee de overheid te maken heeft.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar hoe had u op die manier het probleem, bijvoorbeeld de cultuurverschillen tussen politie, brandweer en marechaussee, willen oplossen?

De heer **Heeneman**: In samenspraak kun je tot veel meer komen, vooral door naar het opleidingsgedeelte te kijken. In mijn beleving zit daar vaak de crux.

De heer **Ulenbelt** (SP): De Nederlandse politie en brandweer praten toch al heel veel met elkaar? Er is vaak ook een wedstrijd wie het eerst op de plek is. Daarna praten ze wel met elkaar.

De heer **Heeneman**: Er wordt heel veel gepraat.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waarom is publiek-private samenwerking dan de oplossing? Bovendien: wie betaalt het?

De heer **Heeneman**: Er zijn veel voorbeelden in de landen om ons heen waarbij dit wel succesvol wordt ingezet. Je bent namelijk niet afhankelijk van het wachten op besluitvorming, zodat je zelf kunt beslissen wanneer je gaat investeren. Bij een financiële taakstelling stelt de overheid investeringen uit. Bij pps ligt dat anders. Daarbij kun je als functionele eis stellen dat men zo veel mogelijk, in 99 komma nog heel veel negens procent met elkaar moet kunnen communiceren. Dan is de factor geld niet meer het belangrijkste uitgangspunt. Verder gebruik je de synergie en de flexibiliteit van elkaars organisatie.

De **voorzitter**: Ik heb nog een aanvullende vraag. Er worden gedurende de rit allerlei extra functionaliteiten toegevoegd. Het woord daarvoor dat we iedere keer tegenkomen is «scope creep»: het steeds maar uitdijen van een project en het erin hangen van andere functionaliteiten. Dit kenmerkt veel ICT-projecten, maar vooral ICT-projecten waarbij het niet goed gaat. Hoe kijkt u daartegenaan?

De heer **Heeneman**: Allereerst, het begint al bij de aanbestedingen. Een aanbesteding is eigenlijk bedoeld om goederen en diensten te verwerven die gedurende de looptijd van de overeenkomst qua functionaliteit niet of nauwelijks wijzigen. Denk aan gebouwen, sokken en kleding, zaken die gedurende de looptijd niet wijzigen qua functionaliteit. ICT wijzigt al op het moment dat je het bestek in de markt hebt gezet. Daaraan heb je dan misschien wel anderhalf jaar gewerkt, maar de wereld is op dat moment alweer veranderd. Daarom zou je veel meer met elkaar in dialoog moeten gaan. Op het moment dat het besluit dan is gevallen, kun je de technologie inzetten die op dat moment beschikbaar is. Je kunt ook bezien met welke partijen – bijvoorbeeld in pps-vorm – je dit soort zaken op de juiste manier kunt borgen. Dan gebruik je de synergie en de kennis en deskundigheid.

De **voorzitter**: U pleit dus voor publiek-private samenwerking.

De heer **Heeneman**: Ik pleit voor pps bij grote ICT-projecten en bij ketens die langdurig onderhouden moeten worden en langdurig in de lucht moeten zijn. ASTRID in België is daarvan een goed voorbeeld.

De **voorzitter**: Dat moet u even toelichten.

De heer **Heeneman**: ASTRID is het C2000-netwerk in België. Airwave is het C2000-netwerk in Engeland; van hetzelfde laken een pak. In Engeland werkt het echt goed. Het ligt niet aan de techniek; die is goed. Tussen mensen en techniek gaat het altijd wel een keer mis, maar je moet zo goed mogelijk proberen te voorkomen dat het misloopt. Als je dit soort dingen gezamenlijk met z'n drieën doet, kom je veel verder dan ieder op zijn eigen domein, in zijn eigen onderdeel.

De **voorzitter**: We waren gekomen bij de aanbesteding. Daarover wil ik een paar dingen vragen, tenzij er eerst nog andere prangende vragen zijn. Het woord is aan mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dat de techniek goed is. De gekozen techniek, TETRA, was toentertijd vrij nieuw.

De heer **Heeneman**: TETRA was op dat moment dé standaard. Er waren twee standaarden. P25 wordt vooral in Amerika gebruikt, in Europa is gekozen voor TETRA. De techniek is een Europese geweest, omdat je in Europa met elkaar over de grenzen heen moet kunnen samenwerken. Als Nederland had gekozen voor P25-technieken, waren we in Duitsland alsnog tegen een TETRA-netwerk aangelopen. Nederland was wel een van de eerste Europese landen die tot implementatie is overgegaan. Dat had te maken met de reorganisatie van de politie; ondertussen is dat nog een keer gebeurd. Het netwerk dat men toen had, hield soms al op bij de gemeentegrens. Bij aanbestedingen geldt: als je krijgt wat je vraagt, krijg je niet wat je nodig hebt.

De **voorzitter**: Dat moet u toelichten.

De heer **Heeneman**: Ik zal het uitleggen.

De **voorzitter**: Hebt u het vorige gesprek meegekregen?

De heer **Heeneman**: Een stukje.

De **voorzitter**: Daarin kwam naar voren dat de overheid soms een auto zonder stuur vraagt aan de markt. Is dat wat u bedoelt met «als je krijgt wat je vraagt, krijg je niet wat je nodig hebt»? De overheid vraagt dus het verkeerde en de leveranciers leveren het verkeerde.

De heer **Heeneman**: Nee, ze krijgen wat ze vragen.

De **voorzitter**: Ze leveren wat er gevraagd wordt, maar dat is niet wat je nodig hebt.

De heer **Heeneman**: In ICT-projecten duren processen na het nemen van het besluit soms twee, drie jaar. De wereld is dan veranderd. Er zijn aanbestedingen waarin de iPad nog niet bestaat.

De **voorzitter**: Laten we het even rustig langslopen. De manier waarop we het aanbesteden nu hebben georganiseerd, is volgens u dus niet geschikt voor ICT.

De heer **Heeneman**: Absoluut.

De **voorzitter**: Kunt u dat toelichten?

De heer **Heeneman**: Er zijn vaak heel veel verschillende typen oplossingen. Ik zal een voorbeeld geven. Stel dat men denkt dat de oplossing te vinden is in de hardware. De vragende partij zal dit dan ook uitvragen. Er zou echter ook een oplossing te vinden kunnen zijn in de software, of op een manier die we nu nog niet weten. Daarom moet je de industrie functioneel uitvragen: ik wil kunnen communiceren voor 99,9%, ik hoef geen eigen netwerk te hebben want die zijn er zat, waar het niet aanwezig is zetten we het neer. Als je het zo gezamenlijk aanpakt, ontstaat er een dialoog met de markt. Diverse marktpartijen zullen dan, al dan niet gezamenlijk, oplossingen aanbieden. Je moet niet op techniek uitvragen.

De **voorzitter**: Het klinkt als appeltje-eitje.

De heer **Heeneman**: Ja.

De **voorzitter**: Waarom hebben we dat dan niet gedaan?

De heer **Heeneman**: Goede vraag.

De **voorzitter**: En wat is het antwoord?

De heer **Heeneman**: Tientallen, zo niet honderden, rapporten hebben dit de Kamer al aangegeven. Ik bepaal het beleid niet.

De **voorzitter**: Dat begrijp ik. U mag de bal ook terugspelen. We gaan er ook goed over nadenken. Het kan niet waar zijn dat de oplossing zo simpel is als u die formuleert. Er moet toch ergens een soort complicatie zijn geweest waardoor we het anders hebben geformuleerd. Denkt u eens met me mee.

De heer **Heeneman**: Het kan zijn dat belangen, machtskolommen en organisatiestructuren ermee te maken hebben. De markt zelf speelt ook een rol. Degene die een hardwareoplossing heeft, zal die natuurlijk positioneren. De overheid moet vragen naar oplossingen: ik wil een administratiepakket voor de belastingen, waarvan alle overheidsonderdelen in de keten gebruik kunnen maken. Dan krijg je een veel breder aanbod van heel verschillende oplossingen. De keuze kun je maken op basis van de functionaliteit.

De **voorzitter**: Het is altijd gemakkelijk om achteraf terug te kijken, maar ik stel u toch de volgende vraag. Hoe zouden we veel problemen bij C2000 hebben kunnen voorkomen door het anders te organiseren in de aanbesteding? U zei daarnet in een paar zinnen al: je vraagt gewoon om een netwerk dat voor 99,9% dekkend is, en als er hier en daar een extra mast nodig is, zet je die maar neer. Industrie, kom maar met een prachtig plaatje en hang erbij wat het kost.

De heer **Heeneman**: Ja, of je gaat het in gezamenlijkheid doen. Het is een vitaal netwerk. Ik vind dat de overheid daar altijd bij betrokken moet zijn; je moet het niet alleen aan het bedrijfsleven overlaten. Ga gezamenlijk bekijken welke taken en functies er nodig zijn. Bij aanbesteding geldt dat regie het allerbelangrijkste is. Leg de regie in de keten daarom bij één club neer. Maak er een rechtspersoon van die het moet doen. Bij Schiphol en het Havenbedrijf Rotterdam doen we dat ook. Er zijn nog wel andere voorbeelden in Nederland, en in het buitenland nog duizenden meer.



De heer **Van Meenen** (D66): U spreekt in het kader van pps over «de gouden driehoek». Wilt u even uitleggen wie er in die driehoek zitten? Ik kan het wel bijna raden, maar ik hoor het graag van u.

De heer **Heeneman**: Overheid, bedrijfsleven en kenniscentra.

De heer **Van Meenen** (D66): «Overheid, bedrijfsleven» begrijp ik, maar wat bedoelt u met «kenniscentra»?

De heer **Heeneman**: Kenniscentra: TNO's en universitaire instellingen. Die bieden onafhankelijkheid en de wetenschappelijke kant, waarmee toetsing wordt ingebouwd.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik had verwacht dat de derde poot de gebruiker zou zijn.

De heer **Heeneman**: Die maakt onderdeel uit van de vraagstelling.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is dus een verantwoordelijkheid van de opdrachtgever, in dit geval de overheid? Die moet heel helder formuleren waar de gebruiker behoefte aan heeft.

De heer **Heeneman**: Het komt bij elkaar, je gaat met elkaar in dialoog en bekijkt of alle behoeftes zijn in te vullen. Men kan ook heel veel dingen vragen die technisch niet kunnen, of zo veel kosten dat het budgettair niet haalbaar is. Daarover ga je met elkaar in dialoog.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dat «met elkaar» die driehoek, of is de gebruiker er ook een onderdeel van?

De heer **Heeneman**: Die komt er dan automatisch bij.

De heer **Van Meenen** (D66): Dan wel.

De heer **Heeneman**: Ja, dan wel.

De heer **Van Meenen** (D66): Houdt dit op na de aanbesteding?

De heer **Heeneman**: Wat mij betreft blijft het bestaan zolang het product en de dienst moeten functioneren.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar waarom is het dan geen gouden vierkant?

De heer **Heeneman**: Tja.

De heer **Van Meenen** (D66): Is het een woordspelletje?

De heer **Heeneman**: Voor mij niet. Het is de terminologie zoals die al een jaar of twintig wordt gebruikt.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik. Maar is het niet een soort weeffout dat de gebruiker er niet standaard in zit?

De heer **Heeneman**: Als de overheid de gebruiker is, zit die er automatisch in.

De heer **Van Meenen** (D66): Je hebt de overheid als opdrachtgever, bijvoorbeeld een ministerie. Maar op dat ministerie zitten die brandweermannen en politieagenten niet. Tenminste, dat mag ik hopen. Is uw ervaring dat de gebruikers voldoende betrokken worden in de projecten waarmee u te maken hebt?

De heer **Heeneman**: In mijn beleving kan het altijd meer. Ik heb zelf een aantal keer een weekend of een dag- en nachtdienst meegedraaid bij de brandweer en de politie. Ik wil gewoon weten wat die mannen doen en hoe ze ermee werken. Als je meeloopt bij een oefening en bekijkt hoe dat gaat, zie je dingen die je op andere gedachten brengen. Maar in de dialoog kun je verschillende gezichtspunten bij elkaar brengen. Met alleen je eigen gedachten kom je niet veel verder.

De heer **Van Meenen** (D66): Dit kunnen we misschien dan al als advies van u noteren.

De heer **Heeneman**: Zeker, absoluut.

De heer **Van Meenen** (D66): Terugkijkend hebben we de vraag: is dat genoeg gebeurd, ook bij C2000?

De heer **Heeneman**: Als we helemaal teruggaan in de tijd, dan had het absoluut beter gekund. Datzelfde geldt voor de doctrine, de opleiding en de andere manier van werken. Correct.

De heer **Ulenbelt** (SP): De afkorting pps is nu al diverse keren gevallen: publiek-private samenwerking. U bent daar een warm pleitbezorger van.

De heer **Heeneman**: Absoluut.

De heer **Ulenbelt** (SP): We hadden het nog niet eens gevraagd of u had het al gezegd in dit gesprek. Wat zijn nou de voor- en nadelen van pps? Laten we beginnen met de nadelen; dat is dan kritiek op uzelf.

De heer **Heeneman**: Ik ken niet veel nadelen, ook niet in de voorbeelden die ik heb gezien. Er zijn wel nadelen als je de verkeerde prikkels in een pps stopt. Dat kan gebeuren wanneer je als overheid niet zelf deelneemt aan de pps. Er zijn Engelse voorbeelden, waaruit blijkt dat men enorme bedragen kan gaan vragen als het uit de scope van het eerste gedeelte valt. Indien je als overheid mede-eigenaar of deelnemer bent in een pps, zit je zelf bij de knoppen en de besluitvorming. Dan houd je de flexibiliteit. Zelf noem ik dat «hybride modellen». Als je het zo organiseert, zie ik er alleen maar voordelen in. Om daar te komen is echter wel daadkracht nodig, en dat is vaak een probleem. Er heerst heel veel angst.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kunt u het iets concreter maken voor ons? Wij bestuderen nu een aantal grote ICT-projecten. Ik neem aan dat u weet welke dat zijn. Als die van meet af aan op uw manier waren aangepakt, via publiek-private samenwerking ...

De heer **Heeneman**: Het is niet alleen mijn manier, maar het is goed.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nou, de manier die u bepleit. Wat was dan het verschil geweest?

De heer **Heeneman**: Laat ik een voorbeeld van de vorige spreker aanhalen: de Belastingdienst. Bij pps kun je met elkaar veel beter de prioriteiten stellen. In het kasstelselsysteem van de rijksoverheid met de ministeries stelt men ieder jaar opnieuw de begroting vast. Binnen ICT-projecten heb je nu eenmaal te maken met wisselende prioriteringen van de middelen. Soms haal je iets naar voren of naar achteren om je project beter, goedkoper of slimmer uit te voeren. Met dat soort wijzigingen heb je nu eenmaal in projecten te maken, zeker bij ICT. In een identiteit als een pps, zeker als je er een rechtspersoon van maakt, kun je dat regelen. Vroeger deed het Rijks Computer Centrum dat voor de overheid. Dit is geprivatiseerd, want de overheid wilde absoluut geen enkele ICT nog zelf doen. Daarna zie je het weer terugkomen. Als je dit soort zaken in een pps doet, ben je samen met de industrie verantwoordelijk en heb je één doel: ervoor zorgen dat je de gebruiker zo goed mogelijk faciliteert, binnen de tarieven waarmee je werkt. Stel dat je iets nieuws kunt ontwerpen voor bedrag x dat zorgt voor meer bereik aan de binnenkant. Als de besluitvorming daarover bij de overheid ligt, ben je zo twee jaar kwijt. Er moet dan nog een aanbesteding plaatsvinden, wat een derde jaar kost. In het vierde jaar kan het dan geïmplementeerd worden. In zo'n pps zit je met elkaar rond de tafel, neem je het besluit en ga je over tot. Dan ben je heel snel in de lucht.

De **voorzitter**: En dan verdien je drieënhalf jaar.

De heer **Heeneman**: Ja, ik heb daar wel voorbeelden van.

De **voorzitter**: Vertel eens.

De heer **Heeneman**: Binnen onze organisatie hebben wij wat oudere apparatuur die gewoon vervangen moet worden. Dit is in 2007 al aangegeven en in 2009 had het moeten gebeuren. De apparatuur is gewoon zo oud dat deze vervangen moet worden, ook omdat onderdelen steeds moeilijker verkrijgbaar zijn. De consequentie is wel dat er aan de andere kant, in dit geval het netwerk van de masten, een ander kastje moet komen. Uiteindelijk vindt dat nu plaats. Wij hebben die oudere apparatuur met heel veel hulp met elkaar ...

De **voorzitter**: Wie zijn «wij»?

De heer **Heeneman**: De driehoek die het in dit geval doet: de politieorganisatie, KPN als leverancier van componenten, delen van het netwerk en diensten, en de toenmalige Defensie Telematica Organisatie (later IVENT en nu JIVC). Met zijn drieën hebben we het echt wel voor elkaar gekregen. Als je echter met zijn drieën die verantwoordelijkheid had gehad, had je het niet zover laten komen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik begrijp nog niet de essentie van het verschil. We hebben ook voorbeelden van goede ICT-projecten waarin men prettig en heel constructief met elkaar heeft samengewerkt, en die staan er nu.

De heer **Heeneman**: Dat kan. Die zijn er ook. Het zijn vaak diensten waarbij je door met elkaar gezamenlijk de bedrijfsvoering te doen, in het buitenland te kijken en de reorganisatie te doen, betere resultaten boekt. Het is belangrijk dat daarbij het complete component als dienst wordt geleverd, inclusief de opleiding. Het gaat verkeerd als alle actoren, zoals de politie en de academie, een deelstukje doen. Het moet op één plek belegd zijn, met één meneer die je kunt aanwijzen en met mensen die één

gezamenlijk doel hebben: het leveren van die dienst. In dit voorbeeld gaat het daarbij niet per se alleen om ICT.

De heer **Ulenbelt** (SP): Welke Nederlandse voorbeelden kent u die een succes zijn geworden? We kennen voorbeelden uit de infrastructuur en de huisvesting, maar ik vraag om successen op ICT-gebied. Zijn die er?

De heer **Heeneman**: Nee.

De heer **Ulenbelt** (SP): En in het buitenland?

De heer **Heeneman**: Ja, heel veel.

De heer **Ulenbelt** (SP): Noemt u er eens een.

De heer **Heeneman**: Op defensiegebied, Hercules in Duitsland. De ICT was daar gedurende een x aantal jaren erg slecht. Defensie en de industrie hebben gezamenlijke middelen bij elkaar gebracht, zodoende veranderingen doorgevoerd, implementaties gedaan en de software totaal veranderd. Na x jaar is dat klaar. Dan kan het weer worden teruggegeven zodat men het weer zelfstandig gaat doen, of het gaat weer naar dezelfde consortia. Een ander voorbeeld is de belastingdienst in Engeland: van hetzelfde laken een pak.

De heer **Ulenbelt** (SP): Even naar Duitsland. De Duitse rekenkamer heeft daarover gezegd: als het in eigen beheer was uitgevoerd, had het voor een miljard minder gekund.

De heer **Heeneman**: Dat rapport ken ik niet, maar ik ken wel degene die het traject heeft opgestart. Die Duitse meneer was veel enthousiaster.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als ik zelf iets begin, ben ik ook altijd enthousiaster dan wanneer een ander ernaar kijkt.

De heer **Heeneman**: Dat kan. Nogmaals, ik denk dat er veel rapporten zijn, zoals Leren van burens, waarin veel deskundigen beschrijven dat het succesvol is. De overheid heeft ook continu geroepen, ook bij ICT: pps, tenzij. Meestal is het «niet».

De heer **Ulenbelt** (SP): Het stond in eerdere convenanten als een mogelijke vorm van samenwerking tussen de overheid en de ICT-branche. Het is vervangen door de iDialoog. De publiek-private samenwerking zien we daarin niet meer terug, wat u zult betreuren.

De heer **Heeneman**: Elke keuze is een goede keuze, roep ik altijd. Achteraf kunnen we beoordelen of het een goede keuze is geweest. Ik zou het betreuren.

De heer **Ulenbelt** (SP): U kent die wereld. Weet u waarom het er niet meer in zit?

De heer **Heeneman**: Mijn vermoeden is dat het ten eerste angst is. Ten tweede is er geen ervaring om te komen tot dit soort overeenkomsten. Deels zal het ook liggen aan het vertrouwen in elkaar. Ik blijf echter geloven in hybride samenwerkingsmodellen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Er is eerder gesproken over de relatie tussen de overheid en de ICT-leveranciers: het zijn vossen en kippen. Dat is niet zo'n prettige combinatie als je het niet onder controle houdt.

De heer **Heeneman**: Dat hangt van het hang- en sluitwerk af.

De heer **Ulenbelt** (SP): U bepleit dus eigenlijk een model waarin de vossen en de kippen wel fatsoenlijk samenwerken. Wat is daarvoor dan nodig?

De heer **Heeneman**: Het bij elkaar zetten van mensen en ze hetzelfde doel geven bij wat ze moeten faciliteren. In dat geval werk je op een heel andere manier met elkaar samen dan wanneer je allerlei verschillende organisatiemodellen hebt, met verschillende aansturing, met verschillende meetmethodieken en andere zaken. Nu heb je gewoon één object met één doel: de ICT van de Belastingdienst. Er kunnen wel acht of negen partijen in zitten, inclusief de Belastingdienst. Een van de andere redenen waarom er niet voor wordt gekozen, is omdat de overheid heeft besloten om geen deelgenoot, geen aandeelhouder te zijn in dit soort zaken. Als ik mij niet vergis, staat dit in de «Wouter Bosbrief». De praktijk is, dat het toch gebeurt. Banken en allerlei andere organisaties worden ook door de overheid teruggedrongen. Waarop leg je de nadruk in je beleid? Het was ooit beleid om als overheid geen ICT meer te doen. Dit heeft bijvoorbeeld geleid tot de verkoop van het GAK, het automatiseringscentrum en het Rijks Computer Centrum. Zo zijn er nog veel meer geprivatiseerd. Daarna wil men het toch weer zelf gaan opzetten.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij kennen die slingerbewegingen. We zien wel pps-vormen bij huisvesting van de overheid en door de overheid betaalde infrastructuur. Het gaat daarbij om projecten van meer dan 25 miljoen bij huisvesting en meer dan 65 miljoen bij infrastructuur. De afgelopen tijd horen wij alleen maar een pleidooi voor kortere ICT-projecten. Door projecten op te knippen in kleinere onderdelen, worden ze goedkoper en beheersbaarder. Als die bedragen kloppen, kan pps toch niet worden toegepast als je tegelijkertijd ICT-projecten kleiner maakt? Of zie ik dat verkeerd?

De heer **Heeneman**: Ik wil niet beweren dat u het verkeerd ziet.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat kan maar zo. Daarom praten we er ook over.

De heer **Heeneman**: In de keten kan een deelproject een klein project zijn. Het is echter wel allemaal aan elkaar gekoppeld. In een pps stop je de gehele keten, bijvoorbeeld de automatiseringssystemen van de politie. De verantwoordelijkheid wordt dan bij meerdere bedrijven gelegd. Iedere organisatie, ook de overheid, heeft haar deskundigheid en die stop je bij elkaar. Ook de besturing zit bij elkaar, zodat je niet iedere keer met allerlei verschillende actoren tot overeenstemming moet komen over het proces en de aanbestedingen. De gehele keten zit bij elkaar en men gaat ervoor zorgen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik heb nog één vraag over dit onderwerp. We hebben hier de heer Kotteman, CIO Rijk, gehad. De «baas van de computers», populair gezegd. Hij ziet geen voordelen van pps. Het is uit de iDiaoloog. Waarom zien deze mensen de voordelen niet? Kennelijk zien zij alleen nadelen; u ziet alleen voordelen.

De heer **Heeneman**: Ik heb hem niet persoonlijk gesproken. Ik kan zat mensen aan hem voorstellen die hiervan wel de voordelen zien. Daar zitten ook oud-ministers en -staatssecretarissen van Financiën tussen. Met pps leg je een enorme hoeveelheid flexibiliteit en verantwoordelijkheid neer. Nogmaals, dan heb ik het over pps in hybride modellen, waarbij je er gezamenlijk in zit.

De **voorzitter**: Het begrip «hybride modellen» is al een paar keer gevallen. Doelt u daarmee ook op GOCO's: government-owned, contractor operated? Het eigendom ligt dan bij de staat, maar de bedrijven – waarvan u er hier een representeert – voeren de operatie uit. Vertel eens, hoe ziet u dat voor u?

De heer **Heeneman**: Bij pps heb je een aantal modellen.

De **voorzitter**: Laten we zeggen dat C2000 vanaf morgen een GOCO wordt. Hoe ziet het eruit?

De heer **Heeneman**: Als wordt gekozen voor een GOCO-model – bij C2000 zou ik daar nou net niet voor kiezen – dan blijft het netwerk eigendom van de overheid. Dan houdt je dezelfde masten en kun je niet gebruikmaken van derde masten. Degene die de techniek in de keten in zijn totaal beheert, is dan een bedrijf. Dat gaat ervoor zorgen dat alles het blijft doen en dat het dubbel en redundant is georganiseerd. Er moeten allerlei zekerheden worden ingebouwd, zodat het 99,99% is.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar stel dat vervolgens wordt gezegd: we hebben problemen om het te laten blijven draaien, daarvoor moeten we dit en dit doen en dat kost zoveel geld. Wie betaalt dat dan?

De heer **Heeneman**: Hybride modellen kunnen een behoorlijk bedrag schelen, soms tot wel 20–30%. Je hebt veel minder regie, veel minder afstemming tussen partijen onderling. Die zitten nu eenmaal bij elkaar. Je hebt ook nog eens een veel directere sturing. Nu is extra mankracht nodig voor die processen. Vaak moet je dubbel werk doen. Dat heb je in hybride modellen niet, want het zit op één plek.

De heer **Van Meenen** (D66): U schetst in het kader van pps een positief mensbeeld. Op zich houd ik daar wel van. U zegt dat het tot iets moois leidt als je de overheid, die diensten wil leveren, en bedrijven, die toch als primaire doelstelling hebben om geld te verdienen, bij elkaar brengt. Zit het risico er niet juist in dat de doelstellingen eigenlijk zo verschillen?

De heer **Heeneman**: In vergelijking met normaal aanbesteden is dat een stuk minder. Je bent er namelijk gezamenlijk bij. Je kunt zelfs afspreken wat bedrijven mogen verdienen.

De heer **Van Meenen** (D66): U bedoelt: welke vorm je ook kiest, dit houdt je altijd?

De heer **Heeneman**: Ja, en andersom ook gezien vanuit het bedrijfsleven. Er zijn zat rapporten over dat de overheid als ondernemer optreedt.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké, helder. Is het zo dat uit pps-constructies vrijwel automatisch volgt dat het beheer door dezelfde bedrijven gedaan wordt?

De heer **Heeneman**: Het zit in de identiteit: je bent end-to-end verantwoordelijk. We hadden het net vooral over de C van communicatie in verband met C2000. Als je puur kijkt naar de IT, kun je als overheid zeggen dat je de data, de inhoud en niet de applicatie of de servers, voor 100% zelf wilt beheren. De keten van de applicaties kun je dan nog steeds door zo'n identiteit laten doen, mits de overheid daar zelf in zit.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar leidt dat niet tot hogere beheerlasten? Ik denk dat bij pps-constructies de lasten pas echt groot, te groot, groter dan verwacht worden in de beheerfase, de exploitatie.

De heer **Heeneman**: Ik denk dat dat meevalt, want je bent gezamenlijk verantwoordelijk voor het resultaat. Op het moment dat je ziet dat de kosten uit scope gaan lopen, ga je met elkaar, inclusief de kennisinstellingen, onderzoeken hoe je het zo snel mogelijk en op de juiste manier weer in de proporties kunt brengen.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar kun je in zo'n constructie nog af van zo'n private partij?

De heer **Heeneman**: Ja, dat is het grote voordeel van hybride modellen: de terugneembaarheid is heel snel.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u «terugneembaarheid» nog iets meer uitleggen?

De heer **Heeneman**: Op het moment dat je een dienst volledig uitbesteedt bij het bedrijfsleven, is er altijd een overgangperiode. Daarna draait het en vervolgens eindigt het contract. Als je bijvoorbeeld als overheid bepaalde mensen en middelen weer wilt terugnemen, kan dat leiden tot bepaalde problemen. In het hybride model zit het in een juridische identiteit waarvan je mede-eigenaar bent. Je neemt dan als overheid de identiteit terug. Dat is – de landsadvocaat zal dat kunnen bevestigen – vele malen makkelijker te organiseren en contractueel vast te leggen.

De **voorzitter**: U moet «de identiteit terugnemen» ook nog even in gewoon Nederlands uitleggen.

De heer **Heeneman**: Identiteit is een rechtspersoon.

De **voorzitter**: Hoe moeten we dat dan voor ons zien? Er zijn mensen ergens in dienst.

De heer **Heeneman**: Ze zijn in dienst bij de rechtspersoon, de pps, geef het een naam.

De **voorzitter**: X, Y, Z.

De heer **Heeneman**: Zij hebben tot taak en als doelstelling om dienst X te onderhouden, te innoveren en ervoor te zorgen dat gebruikers ontlast worden. Dat kan voor een periode x zijn; de reorganisatie kan erin zitten. Ook overheidsmensen komen in dienst van die rechtspersoon, al dan niet met behoud van eigen rechten en plichten. Dat kan in die identiteit, zoals blijkt uit de voorbeelden van Schiphol en het loodswezen. Vervolgens kan men de identiteit ook weer terugnemen. Men heeft x% aandelen en dat is

te valideren. Sowieso is het terug te vorderen als het weerbeeld ineens verandert. Dat kan niet als je je dienst belegt bij meerdere bedrijven in de keten.

De **voorzitter**: Nu snap ik het beter. Het woord is aan mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U laat in uw verhaal, ook nu, zien hoe belangrijk het is om op verschillende niveaus de juiste contacten te hebben. Daarom wil ik nog even terugpakken naar iets wat u aan het begin van het gesprek zei. U zei: ik heb me echt verdiept in de gebruikers, ik ben met de politie en de brandweer op stap geweest. In uw werk hebt u natuurlijk ook regelmatig met de projectleiders contact gehad. Hebt u over C2000 ook bij de Minister aan tafel gezeten?

De heer **Heeneman**: Nee, ikzelf niet. Dat is meestal «boven de zuurstofgrens», zoals wij dat wel eens zeggen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Wie is er bij u boven de zuurstofgrens?

De heer **Heeneman**: Voor een deel van C2000 ging het toentertijd in dit geval om een joint venture van KPN en Getronics. Die hebben daar vast af en toe gezeten. Dit wordt uiteraard op een veel lager niveau besloten en behandeld.

De **voorzitter**: Wie van die organisatie «boven de zuurstofgrens» waren dat? En bij wie gingen die op bezoek?

De heer **Heeneman**: Dat gebeurt meestal als er wat is of bij het ondertekenen van het contract.

De **voorzitter**: Wie waren dat dan van KPN en Getronics? Weet u dat?

De heer **Heeneman**: In die tijd zal dat nog wel de heer Scheepbouwer geweest zijn. Wie het van Getronics was ... Poeh, dat is way-back, dat zou ik zo niet meer weten.

De **voorzitter**: Het project liep niet goed; dat is duidelijk uit alles wat we hebben onderzocht. Werd er ook op dat niveau over de problemen gesproken? Ik neem niet aan dat het bij de projectleider is blijven steken.

De heer **Heeneman**: Nee, daar is wel degelijk over gesproken. Maar nogmaals, die problematiek zat niet zozeer in de techniek of de levering. Het zat veel meer in: waar zet je wat neer en hoe kun je wanneer wat krijgen op welke plek? Dat is een veel complexer geheel dan: die meneer doet iets wat niet goed is.

De **voorzitter**: Dat begrijp ik heel goed. Ik mag toch ook aannemen dat in die gesprekken zal zijn gezegd: dit loopt niet goed, hoe gaan we hieruit komen? Wellicht ook in financiële zin. Kunt u iets vertellen over die gesprekken? Kreeg u daarover iets teruggerapporteerd?

De heer **Heeneman**: In die fase was ik vooral onderleverancier. Toen ik bij Getronics kwam werken, zaten we in de laatste fase van de oplevering. In dat deel ben ik dus niet zo betrokken geweest.



De **voorzitter**: Dat was niet mijn vraag. Mijn vraag was niet of u aan tafel zat of dat u adviseerde. Hoorde u ervan, weet u wat daar besproken werd?

De heer **Heeneman**: Wij hebben wel gehoord wat er besproken werd. Dat zat niet zozeer in de techniek, maar veel meer in de locaties en de wachttijd waarmee je te maken had. Als leverancier heb je daarop veel minder impact en invloed. Je hebt bijvoorbeeld geen invloed op een gemeenteraadsbeslissing over het wel of niet plaatsen van een mast.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Die discussies zijn natuurlijk ook in de Kamer gevoerd. Is er vanuit de leveranciers toentertijd ook contact geweest met de Kamerleden die woordvoerder waren?

De heer **Heeneman**: Ikzelf heb wel eens contact gehad met Kamerleden en woordvoerders.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welke gespreksonderwerpen had u dan?

De heer **Heeneman**: Dit was in een latere fase, in 2008–2010. Het ging bijvoorbeeld over besturing van de keten en het aantal actoren.

De **voorzitter**: Weet u nog met wie u sprak?

De heer **Heeneman**: Absoluut. Jeanine Hennis-Plasschaert was een van de contactpersonen. Een meneer van het CDA... Indertijd was dat Çörüz. Die twee namen komen direct bij me op.

De heer **Ulenbelt** (SP): We gaan naar het slot. U hebt in het dagelijks leven allerlei relaties met de overheid, net als andere ICT-leveranciers. Welke specifieke aanbevelingen moet de commissie volgens u doen op het gebied van de C van ICT, los van de pps?

De heer **Heeneman**: Ten eerste zou ik echt voor de dialoog gaan. Het aanbestedingsproces an sich is er ooit gekomen om markten in Europa met elkaar te laten samenwerken. Als ik in Parijs kom, zie ik de politie rijden in aanbestede auto's. Dat zijn allemaal Volkswagens. In Duitsland zijn het allemaal Renaults of Fiats. In Italië zijn het natuurlijk allemaal andere merken. Dat is niet zo. Wij zijn in Nederland wat dat betreft doorgeslagen. We hebben te maken met enorme pakken aan eisen en papieren.

Ten tweede, mensen die bij de overheid werkzaam zijn, worden kapot gereguleerd bij het doen van hun werk. Ze zijn onderhevig aan verschrikkelijk veel regels en interne afstemmingszaken. Alles moet 100%. Die mensen zijn echt allemaal in staat om hun werk goed te doen. Een beetje minder sturing en het geven van wat meer ruimte zou verschrikkelijk goed helpen.

Ten derde denk ik dat we met zijn allen iedere keer moeten bezien hoe we in de keten het geheel kunnen laten werken, zodat de gebruikers er geen last van hebben. Het hechtmodel van pps kan daarbij werken. We moeten niet kijken naar blokken, naar onderdelen, maar naar de gehele keten.

De heer **Ulenbelt** (SP): Bedoelde u het nou grappenderwijs toen u zei dat de Franse politie in Volkswagens rijdt?

De heer **Heeneman**: Ik bedoelde dat ze absoluut in een Renault zullen rijden. Maar als het aanbesteed zou zijn, zouden ze net zo goed in een Volkswagen kunnen rijden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Moet de Nederlandse politie dan in een Daf gaan rijden? Die hebben we niet meer.

De heer **Heeneman**: Dat maakt mij niet uit. Het gaat me erom dat het kennelijk de bedoeling is dat er een concurrerende situatie is, maar het land waarin wij toevallig lopen, gaat daar veel verder in.

De **voorzitter**: Met dat voorbeeld zegt u eigenlijk: we zijn in Nederland roomser dan de paus.

De heer **Heeneman**: Ja, en dan een imam en alle andere gelovigen bij elkaar.

De **voorzitter**: En we snijden in ons eigen vlees.

De heer **Heeneman**: Ja, absoluut.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dit een oproep tot minder regels, of een oproep om ons er minder aan te houden? Die regels zijn denk ik in Frankrijk precies hetzelfde.

De heer **Heeneman**: Het hangt af van wat wij met de regels doen. Vanuit Brussel komt een aanwijzing en wij maken er een wet van. Die wet is onze eigen implementatie van de aanwijzing.

De **voorzitter**: Ik dacht even dat u zei: het is onze eigen stomme schuld.

De heer **Heeneman**: Als we dat met z'n allen kunnen concluderen ... Ik vind dat het niet zo hoeft. Alle jaren ervoor werd er toch ook zorgvuldig en accuraat ingekocht? Of heb ik iets gemist?

De **voorzitter**: Daar wordt verschillend over gedacht. Er zijn vurige voorstanders van aanbesteden omdat het – dit zei een van de degenen die we hebben gesproken – de cowboytoestanden uit het verleden tegengaat. Het is ook redelijk objectief. Er zijn in ieder geval hier ook een hoop argumenten over tafel gegaan die in het voordeel spreken van aanbestedingsprocessen. Ze zouden alleen wat beter georganiseerd moeten worden. U ziet dat radicaal anders.

De heer **Heeneman**: Ik zie dat niet radicaal anders. Ik vind sowieso dat de vraagstelling in de markt moet plaatsvinden. In de tachtiger en de zestiger jaren vond dat ook plaats. Alleen het hele proces eromheen, met alle eisen waarin men alles wil beschrijven ... Er wordt altijd gezegd: 60% van de wegingscriteria is kwaliteit en 40% is prijs. Je zou zeggen dat je dan een hoogkwalitatieve aanbesteding krijgt. Echter, hoe meet je kwaliteit? Men gaat dan eisen, bijvoorbeeld dat iemand een certificaat moet hebben van bedrijf X of Y. Iedereen in het bedrijfsleven heeft zo'n certificaat, dus het puntenaantal is daarbij gelijk. Vervolgens is de prijs de factor. Daarvoor had je veel meer de kans om met elkaar in een dialoog te komen: wat is er nou precies? Verder is het percentage dat echt grensoverschrijdend is, misschien maar 10%; als het niet minder is. Voor welk probleem hebben we nou een oplossing gezocht?

De **voorzitter**: Met deze open vraag gaan wij het weekend in. Ik dank u zeer voor de verstrekte informatie. Wij gaan op maandag 26 mei om 13.30 uur verder met onze openbare hoorzittingen.

Sluiting 18.00 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met mevrouw Gerkens op 26 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

mevrouw Arda Gerkens (lid Eerste Kamer voor de SP 2013 – heden; lid Tweede Kamer voor de SP 2002–2010; directeur computervereniging HCC 2011 – heden).

Aanvang 13.30 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:  
Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Vandaag is alweer onze zesde hoorzittingsdag. Wij spreken vandaag eerst met mevrouw Gerkens.

Ik stel de commissie aan u voor, mevrouw Gerkens, als dat nog nodig is. Rechts van mij zitten de heer Van Meenen en mevrouw Fokke. Links van mij zitten mevrouw Bruins Slot en de heer Ulenbelt. Mijn naam is Elias. Van 23 mei 2002 tot 17 juni 2010 was u lid van de SP-fractie in de Tweede Kamer. Sinds een jaar bent u voor die partij lid van de Eerste Kamer. U hebt van alles en nog wat gedaan. U hebt u bemoeid met popmuziek, met woekerprijzen van toegangsbewijzen en met van allerlei andere dingen. U roerde zich. Hoe kwam dat toch wat suffig ogende ICT in dit swingende rijtje terecht?

Mevrouw **Gerkens**: ICT is helemaal niet suffig.

De **voorzitter**: Het oogt suffig.

Mevrouw **Gerkens**: Ja, misschien oogt het zo.

De **voorzitter**: Vertelt u eens.

Mevrouw **Gerkens**: Ik was lid van de commissie voor Economische Zaken van de Tweede Kamer. Daar komen zulke onderwerpen naar boven. De eerste kwestie waarmee ik me ging bezighouden, voor zover ik me kan herinneren, was open source en open standaarden. Toentertijd deed ik dat ook nog aan de hand van de motie-Vendrik. Ik ben langzaam maar zeker meer in het onderwerp gerold en gedoken. Misschien komt het ook omdat ik een early adopter ben. Ik was in 1995 al druk bezig met het internet. Ik had er dus ook wel wat mee.

De **voorzitter**: Ik vermoed dat de mensen het begrip «early adopter» wel kennen, maar we proberen hier in deze commissie zo veel mogelijk rare Engelse termen te vermijden. Kort en goed gezegd: u was er vroeg bij met ICT.

Mevrouw **Gerkens**: Ja.

De **voorzitter**: In een van de interviews met u die ik heb gelezen, zei u dat het met de komst van de nieuwe generaties en van jongere Kamerleden weleens wat beter zou kunnen gaan met ICT en de overheid, omdat deze jongere mensen niet lijden aan de stuitende onkunde waaronder de oudere generatie Kamerleden lijdt. Vindt u dat er verbetering is opgetreden sinds u de Tweede Kamer hebt verlaten?

Mevrouw **Gerkens**: Volgens mij gaat het niet om onkunde, maar om angst. Nee, er is volgens mij geen verbetering opgetreden.

De **voorzitter**: Het probleem was dus minder leeftijdgebonden dan u veronderstelde?

Mevrouw **Gerkens**: Het is de vraag hoe «jong» de Kamer op dit moment is en of de leden voldoende jong zijn, ja.

De **voorzitter**: Oké. Misschien is het een voorschotje op de rest van het gesprek. Hoe verklaart u het dat Kamerleden doorgaans zo weinig interesse hebben in ICT? Ik gebruik het woord «doorgaans» want u vormde zelf een uitzondering en er zijn natuurlijk meer uitzonderingen.

Mevrouw **Gerkens**: Ik zei al dat het volgens mij angst is. Toentertijd hebben we het in de werkgroep wel vergeleken met de ontwikkeling van het onderwerp financiën in de loop der jaren. Zo'n twintig jaar terug was financiën geen heel groot item. Er waren specialisten en die hadden verstand van de boekhouding en van de cijfers. Op dit moment zou een Kamerlid echter behoorlijk om de oren worden geslagen als hij of zij zou zeggen: ik heb geen verstand van financiën. Hetzelfde speelt bij ICT. Mensen zijn bang voor het onderwerp, ze vinden het eng, ze denken dat ze het niet begrijpen, dus ze blijven ervan weg, maar eigenlijk zou elk Kamerlid om de oren geslagen moeten worden dat zegt: ik heb geen verstand van ICT.

De **voorzitter**: U begon zelf al over «de werkgroep». Daarover gaat mevrouw Fokke u vragen stellen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil het met u hebben over de «werkgroep-Gerkens», die officieel de «werkgroep ICT» heette. Wat was de aanleiding voor deze parlementaire werkgroep?

Mevrouw **Gerkens**: De aanleiding was een bericht in Trouw dat was geschreven door Chris Verhoef, die u ook gesproken hebt. Hij schreef daarin dat er bij grote ICT-projecten per jaar het geld voor één Betuwelijn werd weggegooid. Wij hebben toen besloten dat wij daar een onderzoek naar wilden doen. Op dat moment vonden wij het nog niet nodig om daarnaar een parlementair onderzoek te doen. Wij hebben daarom toen besloten om een werkgroep op te richten die in dat onderwerp zou duiken.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik lees in de stukken dat het onderzoek van de Algemene Rekenkamer eigenlijk parallel liep aan het onderzoek van de werkgroep. Ik heb me afgevraagd of de Kamer daarvoor bewust heeft gekozen. De Algemene Rekenkamer was bezig met een onderzoek en de Kamer startte zelf ook een onderzoek. Zat daar een gedachte achter?

Mevrouw **Gerkena**: Ja, in feite wel. Wij vonden dat de Kamer ook haar eigen verantwoordelijkheid moest oppakken. Wij wilden met name bekijken welke rol de Kamer zou kunnen spelen bij het verbeteren van het geheel. Dat heeft ertoe geleid dat wij uiteindelijk met een handreiking zijn gekomen. Die was veel meer gericht op de vraag wat politici kunnen doen om dit proces te verbeteren, dan op de vraag wat er van de zijde van de ambtenaren kan worden verbeterd aan het proces.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Het werk van de Algemene Rekenkamer en dat van de werkgroep vulden elkaar dus eigenlijk heel mooi aan?

Mevrouw **Gerkena**: Ja, een en ander was complementair. We hebben toentertijd ook met de Algemene Rekenkamer gesproken over een aantal projecten. Nadat men het onderzoek had afgerond, was de conclusie van de Rekenkamer eigenlijk: er is niets nieuws onder de zon. Dat geldt nog steeds. Dat kun je ook terugzien in de conclusie die de Algemene Rekenkamer aan de werkgroep teruggaf. Bij die projecten gaat het gewoon om goed projectmanagement. Er is geen sprake van goed projectmanagement bij die projecten. Je kunt er dus tien keer een boek over schrijven, maar volgens mij moet je het gewoon beter gaan doen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Daar gaan we het straks nog over hebben. In een procedurevergadering van de Tweede Kamer in 2008 is besloten om uw werkgroep op te richten. We leven op dit moment in 2014 en spreken hier nu weer over dit onderwerp. U sprak al over de conclusies van de werkgroep. Welke van die conclusies vindt u eigenlijk het belangrijkste?

Mevrouw **Gerkena**: Dat is moeilijk te zeggen. Wat is de belangrijkste conclusie? Een van de dingen die wij hebben geconcludeerd, is dat de Kamer haar controlerende taak op dit vlak gewoon niet goed uitoefent. Dat is volgens mij voor uw commissie van groot belang. Dat niet goed uitoefenen van de controlerende taak heeft volgens mij ook weer te maken met de aanwezige angst voor ICT. Interesse voor ICT is misschien toch wel leeftijdgebonden. Ik heb nu wat Kamerleden in gedachten die wat jonger zijn en voor dit onderwerp wat meer passie hadden. Soms komt een Kamerlid uit het ICT-vak. Hij of zij gaat dan op dat onderwerp acteren. De werkgroep heeft indertijd aan alle Kamerleden een heel mooi kaartje uitgedeeld. Ik heb het hier nog bij me en laat het u nu zien. De voorzitter, mijnheer Elias, zou het nog moeten kennen.

De **voorzitter**: En een pen toch ook, hè?

Mevrouw **Gerkena**: Ja, het zat ook nog in een pen. Op het kaartje staat inderdaad een handreiking. Op welke punten kun je letten bij grote ICT-projecten? In het rapport van de werkgroep staat een heel uitgebreide lijst van die punten. Ik denk dat er niets mee is gebeurd. Ik denk dat het papiertje in de prullenbak is verdwenen, en de pen ook als die leeg was. Dat hadden we eigenlijk ook wel voorzien. De leden van de werkgroep waren er al bang voor dat dit zou gebeuren. ICT is immers gewoon geen hot item. Een politicus kan er niet mee scoren. Het gaat niet om onze pensioenen, om werkgelegenheid of dat soort zaken. Het is daardoor een onderwerp dat onder de radar doorvliegt en dus leidt tot heel veel verspilling. Een conclusie van de werkgroep was dan ook dat de Kamer eigenlijk haar staf op dit punt zou moeten versterken. Ik trek weer de vergelijking met het onderwerp financiën, wat de werkgroep toen ook deed. Voor de financiën is er een financiële staf, die ook stukken schrijft en Kamerleden zegt waarop ze moeten letten. Het zou

goed zijn als de Kamer ook zo'n staf voor ICT zou hebben. De werkgroep heeft voorgesteld om een deel van de fte's daarvoor bij Economische Zaken te zetten en een deel bij Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Dat is echter toen niet doorgegaan vanwege bezuinigingen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Als ik u goed begrijp, zegt u eigenlijk dat u de punten die op de Kamer waren gericht, de belangrijkste conclusies vindt van de werkgroep. U noemt in dat verband de handreiking. Vervolgens hoor ik u echter zeggen dat de Kamer hiermee feitelijk niets heeft gedaan. De Kamer zet dus een onderwerp op de agenda via een procedurevergadering van Economische Zaken en van Binnenlandse Zaken. Zij zegt: wij gaan, parallel aan het onderzoek dat de Algemene Rekenkamer doet, ook zelf onderzoek doen. Een van de belangrijke punten die uit dat onderzoek van de werkgroep naar voren komt is: Kamer, pak je rol op. De eindconclusie die u nu, vandaag, lijkt te trekken, is dat de Kamer haar rol niet heeft opgepakt.

Mevrouw **Gerkens**: Ja, dat klopt. Ik vind dat de Kamer haar rol te weinig heeft opgepakt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We zullen het hierover in de loop van het gesprek nader hebben. Hoe komt het dat de Kamer haar rol te weinig heeft opgepakt? Uit het dossier blijkt dat er heel veel algemeen overleggen over dit onderwerp zijn gehouden. U hebt ook heel kritische vragen aan de Minister gesteld. De Kamer heeft zelf een werkgroep ingesteld. Ik mag er toch van uitgaan dat zij zichzelf daarbij serieus heeft genomen? Zij weet ook dat dit heel veel geld kost. Hoe is het mogelijk dat de Kamer haar rol op dit vlak gewoon niet oppakt, ongeacht de vraag of haar leden nu jong of oud zijn, en ongeacht de vraag of zij wel of geen interesse voor ICT hebben?

Mevrouw **Gerkens**: Nu vraagt u mij om een politieke analyse te maken. Volgens mij is de reden inderdaad dat ICT geen sexy onderwerp is. Mijnheer Elias zei al in de inleiding dat het onderwerp ICT wat suffig oogt. Het is niet een onderwerp waarmee een politicus snel de media haalt, tenzij duidelijk wordt dat er erg veel geld ergens bij een project is verspild. Laat ik een voorbeeld geven. De Kamer vond het belangrijker dat de Jeugdwet heel snel werd ingevoerd, want die Jeugdwet moest er komen. Het privacy impact assessment wordt dan echter pas achteraf gemaakt. Naar de IT wordt helemaal niet gekeken. Die wordt overgelaten aan de gemeenten, terwijl er in potentie een enorm beveiligingslek zit. Ook hierbij is dus de inhoud van het onderwerp belangrijker dan de wijze waarop het wordt uitgevoerd en dan de controles die we kunnen meegeven bij die uitvoering. Ik denk dat daar toch wel een oorzaak ligt.

De **voorzitter**: Maar het is toch de taak van een Kamerlid om te controleren? Het is toch niet zijn belangrijkste taak om de media te halen?

Mevrouw **Gerkens**: Dat klopt.

De **voorzitter**: De werkelijkheid ziet er dus iets anders uit, als ik het goed begrijp.

Mevrouw **Gerkens**: Soms wel, ja. Ja.

De **voorzitter**: Kunt u dat wat toelichten?



Mevrouw **Gerkena**: Volgens mij heb ik dat net al gedaan. Ik noemde als voorbeeld de Jeugdwet. Ik hoop niet dat «privacy impact assessment» te veel Engels is.

De **voorzitter**: Het is op het randje.

Mevrouw **Gerkena**: Bij zo'n privacy impact assessment controleert men wat de gevolgen van zo'n wetsvoorstel zijn voor de privacy. Wat gaat het doen met de privacy? De Minister zegt dan toe om achteraf zo'n privacy impact assessment te laten doen. De Kamer gaat daarmee akkoord, terwijl je zo'n assessment echt vooraf moet laten doen. De Kamer gaat ermee akkoord dat het achteraf wordt gedaan, omdat het zo belangrijk is dat de Jeugdwet doorgaat. Er worden afwegingen gemaakt en daarbij vertrouwt men op techniek. Men vertrouwt erop dat het met techniek uiteindelijk wel goed zal komen. Je kunt echter niet zomaar vertrouwen op techniek zonder dat je weet wat de risico's daarvan zijn, zeker niet als het om een nieuw gebouwd systeem gaat of als de techniek nieuw gemaakt moet worden. Die risico's zijn dan dus niet in kaart gebracht. Het ebt dan weg, want de wet is door de Kamers en gaat door naar de uitvoering. De problemen komen dan achteraf weer als een boemerang terug.

De **voorzitter**: Ik denk dat wij hier in de Kamer wel een beetje weten hoe dat werkt, maar het is interessant om het in een gesprek als dit expliciet te benoemen. Dat is de achtergrond van mijn vraag. Een van de functies van dé Kamer als geheel, en dus ook van ieder individueel Kamerlid, is het controleren. Het gaat er voor Kamerleden niet alleen maar om, met al dan niet gemakzuchtige lawaaiverhalen in de krant of op televisie te komen. Is een van de oorzaken van de problemen volgens u dat ICT taai en lastig is en kennis vergt? Is een van de oorzaken dat ICT inderdaad toch wat minder sexy is dan andere onderwerpen? Is dat volgens u een van de redenen van de aantoonbare veronachtzaming van het onderwerp door de Kamer?

Mevrouw **Gerkena**: Ja, volgens mij speelt dat zeker een rol. Het zal bij de ene fractie meer een rol spelen dan bij de andere, maar ik weet zeker dat het een rol speelt.

De **voorzitter**: Kunt u daarbij namen van fracties noemen?

Mevrouw **Gerkena**: Nee, dat kan ik niet echt. Dat wil ik ook niet doen.

De **voorzitter**: Waarom niet? U zegt dat er een verschil is in de mate waarin dit een rol speelt. Ik vraag naar dat verschil. Bij welke fractie is het erger en bij welke fractie speelt het minder een rol?

Mevrouw **Gerkena**: Dat durf ik niet te zeggen omdat ik ook niet weet hoe hierover intern wordt gediscussieerd. Ik weet wel dat er bijvoorbeeld binnen mijn partij weleens werd gediscussieerd over de vraag of het onderwerp belangrijk was of niet. Ik vind dat een onderwerp als open source en open standaarden erg belangrijk is. Kijk bijvoorbeeld eens naar wat er hiermee gebeurt in de gemeente Ede. Daar wordt naar ik meen 89% bespaard op de kosten van ICT omdat men is overgestapt op allemaal open source. Daarmee is men vele malen goedkoper uit. Als ik dat soort voorbeelden geef en zeg dat we daarmee volgens mij iets kunnen in deze tijd van bezuinigingen, hoor ik mensen vaak zeggen: dat is geen belangrijk onderwerp. Volgens mij is het juist wél een belangrijk onderwerp.

De **voorzitter**: Gelet op uw activiteiten kreeg u toch van uw fractie de ruimte om met dit onderwerp aan de slag te gaan. Tegen welke soort argumenten moest u daarbij opboksen, argumenten die u kennelijk met succes hebt weerlegd? Misschien durft u wel te vertellen tegen welke argumenten u binnen uw eigen fractie moest opboksen.

Mevrouw **Gerken**: Ik zei al dat men het geen belangrijk onderwerp vond. Ik denk dat men het niet belangrijk vindt omdat er te weinig kennis is van wat er allemaal mogelijk is. Zeker bij de discussie over open source en open standaarden speelt ook een rol dat daaraan een beetje een «geitenwollensokkenluchtje» hangt; mag ik het zo zeggen? Er zijn daarbij diverse gradaties. Dat gaat van heel gewone, degelijke bedrijven die gewoon goede opensourceproducten maken, tot en met vrijheidsvechters die de hele wereld erbij halen. Het wordt echter vaak in het hokje van de geitenwollensokken neergezet. Men wil dan niet meer naar de argumenten luisteren. Men zegt dan: ja, het moet weer zo nodig open source zijn. Er wordt dan niet meer geluisterd naar de reële argumenten.

De **voorzitter**: In uw eigen politieke groepering werd dan dus gezegd: joh, pas nou op dat je niet in het hoekje van die groenzoters terecht komt.

Mevrouw **Gerken**: Nee, dat werd gelukkig niet gezegd.

De **voorzitter**: Wat dan wel?

Mevrouw **Gerken**: Men stelt inderdaad prioriteiten. Daarbij staat ICT niet altijd bovenaan.

De heer **Van Meenen** (D66): U bent nu lid van de Eerste Kamer. Gaat het daar anders?

Mevrouw **Gerken**: Ja, absoluut.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u daar iets over zeggen?

Mevrouw **Gerken**: De Eerste Kamer functioneert sowieso anders omdat men veel meer tijd heeft om inhoudelijk bezig te zijn. Bovendien speelt in de Eerste Kamer de rol van de media natuurlijk niet mee. In de Eerste Kamer hebben we net een aantal hoorzittingen gehad over de affaire-Snowden. Ik was echt onder de indruk van de goede voorbereiding en de diepgang van diverse commissieleden in dat debat. Dat was veel minder oppervlakkig dan in de Tweede Kamer. Misschien komt het doordat er in de Eerste Kamer mensen zitten die al wat langer ervaring en meer kennis hebben, maar het komt zeker ook doordat mensen ook echt de tijd hebben om die diepgang op te zoeken en eens na te denken.

De heer **Van Meenen** (D66): U had zojuist uw vragen bij de introductie van de Jeugdwet. Komen in de Eerste Kamer dat soort vragen dan ook aan de orde, vragen die in uw ogen in de Tweede Kamer te weinig aan de orde komen?

Mevrouw **Gerken**: Ja, die vragen komen zeker aan de orde en ze komen er goed aan de orde. Helaas speelt in de Eerste Kamer dan weer de politieke kracht een rol die ertoe leidt dat het toch doorgaat. Maar de problemen worden wel expliciet benoemd. We zien dat ook terug bij andere onderwerpen. Er wordt in de Eerste Kamer met name meer naar de privacyaspecten gekeken dan in de Tweede Kamer.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt u hierin natuurlijk al verdiept. U hebt een handreiking geschreven waarin tien punten zijn opgenomen. Ik hoor u nu over bijvoorbeeld de Jeugdwet spreken. Je zou je bijna kunnen voorstellen dat ieder wetsvoorstel standaard een paragraaf over ICT zou moeten bevatten. Kan zo iets wellicht bijdragen aan de oplossing van de problemen? Nu worden de ICT-aspecten heel vaak achteraan behandeld. Eerst wordt het wetsvoorstel behandeld en vervolgens blijkt dan dat er bij de ICT wellicht allerlei problemen een rol spelen. Is het misschien goed om vooraf naar de ICT te kijken?

Mevrouw **Gerkens**: Je zou bij ICT-problemen volgens mij een onderverdeling moeten maken. Er zijn natuurlijk de wetsvoorstellen waarbij ICT nodig is. Je hebt wetsvoorstellen om dingen met ICT te gaan doen. Je hebt ten slotte de ICT die überhaupt nodig is om de boel te laten werken. Over de eerste categorie, de wetsvoorstellen waarbij ICT nodig is, dus de grote projecten waarbij we een systeem gaan bouwen, staat in de handreiking heel veel. Onderzoek wat de impact is van het systeem en houd het systeem zo simpel mogelijk. Volgens mij hebben we letterlijk ergens de vraag opgeschreven: kan het ook toe met minder functionaliteiten? Er is namelijk volgens mij nog steeds sprake van de neiging om het mooier te maken dan nodig is. We moeten gewoon goed voor ogen houden dat ICT slechts een hulpmiddel is. Het moet gewoon doen waarvoor je het wilt hebben en eigenlijk niet meer dan dat. Bestuurders in een stad hebben vaak de neiging om bijvoorbeeld een mooie brug of een mooie weg neer te willen leggen. Dat speelt ook een rol bij ICT. Men heeft de neiging om er een mooi, groot systeem van te maken. Dat gebeurt absoluut ook onder invloed van de lobby van grote bedrijven, die graag hun techniek vooruit willen helpen. Ik vind echter dat de overheid geen proeftuin mag zijn voor nieuwe ICT-technieken. Je moet het dus volgens mij heel straight houden.

De tweede soort problemen gaat over bestaande ICT-projecten die beter moeten gaan functioneren. Ik denk aan de systemen bij Defensie. Ook die projecten worden vaak veel te groot neergezet. Dat is eigenlijk bijna pervers. Als je het bijvoorbeeld met open source wilt doen, kun je al haast geen offerte doen omdat het onder de aanbestedingsprijs ligt. Open source is immers zo goedkoop. Er is dus geen echte marktwerking. Er zijn maar enkele grote partijen die deze zaken aanbieden. Ook die projecten worden veel te groot gemaakt en niet opgeknipt.

Het derde en volgens mij grootste probleem, waarnaar stiekem heel veel geld wegvloeit, is de verlenging van de XP-licenties; u hebt er misschien wel van gehoord. Dat kost in ieder geval de gemeenten heel veel geld, omdat heel veel bestaande applicaties draaien op Microsoft Windows XP of op Microsoft zelf. Microsoft houdt zich niet aan standaarden. Dit zijn dus allemaal vendor lock-ins, dus allemaal systemen waar je niet vanaf kunt. Je zit vastgeklonken omdat er geen open standaard is waardoor je je applicatie aan een ander systeem kunt koppelen.

De **voorzitter**: U hebt het over vendor lock-in. «Leveranciersafhankelijkheid» noemen we dat.

Mevrouw **Gerkens**: Leveranciersafhankelijkheid. Dank u wel. Ik zou de Kamer adviseren om eens een inventarisatie te maken van de hoeveelheid van die afhankelijkheden. Dat zou volgens mij wel interessant zijn. GOVCERT is de organisatie die de bedreigingen van cybercrime in de gaten houdt. GOVCERT in Duitsland heeft al een aantal keren bedrijven en overheidsinstanties geadviseerd om even geen gebruik te maken van Internet Explorer. Ik heb gehoord dat dit gisteren of eergisteren ook weer

is gebeurd met de banken. Men adviseert dit omdat er bij Internet Explorer gewoon een potentieel beveiligingslek zit. Hier in Nederland is dat advies niet gegeven. Ik vermoed dat dit niet gebeurt omdat we zó afhankelijk zijn van Internet Explorer dat we niet over kunnen stappen op een andere browser. In de Tweede Kamer hebt u volgens mij Firefox, maar ook die wordt niet volledig ondersteund. We hebben dus gewoon een enorme afhankelijkheid opgebouwd. Daar kunnen we niet vanaf. Dan krijg je problemen als nu met Windows XP. Je zit er dan gewoon aan vast. We beloven dan Microsoft ook nog eens, nadat we er zo veel extra geld aan hebben uitgegeven, dat we zeker over zullen gaan naar het volgende besturingssysteem van dat bedrijf. Volgens mij had je dat helemaal niet moeten beloven. Volgens mij had je moeten onderzoeken welke alternatieven mogelijk zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U had het zojuist in een bijzin over de invloed van de lobby van grote ICT-bedrijven. Hoe karakteriseert u die lobby?

Mevrouw **Gerkens**: Nou ja, niet echt anders dan andere grote lobby's. De sterkste lobby die ik ooit ben tegengekomen, zat binnen het auteursrecht. Dat haalt de lobby van ICT-bedrijven niet. Het is echter een klein wereldje waarbij wel al heel veel van tevoren is verdeeld. Per definitie werkt de overheid met met name de grote leveranciers. Daarvan zijn er maar een paar. Wij hebben in de werkgroep ook gekeken naar signalen die we kregen over mogelijke afspraken die er zouden zijn gemaakt. Wij hebben niet bevestigd gekregen dat die afspraken er waren. Wij hebben er echt serieus naar gekeken maar het niet bevestigd gekregen. Wij konden dat dus ook niet verder onderzoeken. Wij hebben daarover toen wel de Minister en de Rijksrecherche ingelicht, maar het was niet hard te krijgen. Echter, zodra je maar met enkele bedrijven werkt, wordt het risico groter dat er afspraken worden gemaakt. Verder is er geen sprake van echte marktwerking, dus per definitie is het veel duurder.

De **voorzitter**: Over exact wat lichtte u wanneer de Rijksrecherche in?

Mevrouw **Gerkens**: De werkgroep heeft de Rijksrecherche ingelicht over signalen die wij hadden gekregen over mogelijke onderlinge afspraken.

De **voorzitter**: Wat voor signalen waren dat, van wie kwamen ze en tegen wie waren ze gericht?

Mevrouw **Gerkens**: Nu moet ik in mijn geheugen gaan graven. Wij hebben dit toen overigens ook vertrouwelijk behandeld. Het is mogelijk bij de Griffie van de Tweede Kamer nog wel bekend. Het signaal was dat er mogelijk onderlinge afspraken waren, ook met ambtenaren.

De **voorzitter**: U hebt op enig moment teruggehoord dat de Rijksrecherche er geen vinger achter kreeg?

Mevrouw **Gerkens**: Ja. Wij hebben daarover gesprekken gevoerd met de Rijksrecherche, met de Minister en ook met degene die ons dat heeft gemeld. Er was één persoon die serieuze signalen had. Ik moet hierbij zeggen dat ik dit nu echt even uit mijn geheugen zeg. Er was verder één persoon die een vermoeden had. Eén serieus signaal is echter te weinig. Het kon niet harder worden gemaakt. Nee, we konden niet méér vinden. We konden niets méér vinden dat voldoende was om te zeggen: hier is echt ... Er was wel rook, maar geen vuur.

De **voorzitter**: U weet dat er in ieder geval serieus door de Rijksrecherche naar is gekeken.

Mevrouw **Gerkens**: Ja, absoluut.

De **voorzitter**: Zouden wij informatie daarover eventueel nog kunnen ophalen of ontsluiten bij de Griffie of via de Griffie?

Mevrouw **Gerkens**: Ja.

De **voorzitter**: Mocht u zich hierover na dit gesprek meer herinneren, dan houden wij ons ervoor aanbevolen om die informatie te ontvangen.

Mevrouw **Gerkens**: Ja, absoluut.

De heer **Van Meenen** (D66): Sloten die signalen aan bij wat u zelf ervoer of zag?

Mevrouw **Gerkens**: Soms is dit heel diffuus. Dat is het probleem. De SP heeft toen ook een meldpunt gehad over dit soort problemen. Wat gaat er nu mis met ICT bij de overheid? U moet begrijpen dat dat aanbestedingsbeleid toch iets vreemds is; dat hebt u hier al eerder gehoord. Stel, bij een kleine gemeente moet er een nieuwe printer komen. Bij de afdeling onderhoud of bedrijfsvoering zitten twee ambtenaren. Zij moeten voor die printer een aanbesteding uitschrijven. Maar ja, ze hebben altijd een printer van een bepaald merk gehad – ik zal geen reclame maken – en dat loopt goed. Er moet echter opnieuw worden aanbesteed en ze moeten een hele aanbesteding schrijven. Dus die ambtenaren krabben zich een beetje achter hun oren. Dan komt de vertegenwoordiger van het printerbedrijf langs. Die zegt: joh, ik help jullie wel even met die aanbesteding. Fijn! Uiteindelijk blijken er in die aanbesteding een aantal specificaties te staan die alleen maar kloppen voor de printer die de genoemde vertegenwoordiger verkoopt. Zulke dingen kun je eigenlijk bijna niet voorkomen. Er moet voor al die kleine dingetjes een aanbesteding worden uitgeschreven. Ik ben bijna geneigd om te zeggen: wat een onzin. Als die printer goed werkt, moet je gewoon hetzelfde merk nog een keer kopen. Op deze manier kost het allemaal veel meer geld. Er speelt hier dus al een beetje een diffuus verhaal mee, ook omdat bij ambtenaren de kennis hiervoor ontbreekt. Soms zeggen bedrijven tegen zo'n ambtenaar: dit moet je echt hebben en dit moet er echt in, want anders werkt het niet. Het is dus vaak moeilijk te bepalen of iets echt met opzet is gebeurd of niet. Ik ben er echter van overtuigd dat er weleens wat verwarring plaatsvindt; mag ik het zo zeggen? Die signalen heb ik ook gekregen.

De **voorzitter**: Ik maak even een sprongetje terug naar het rapport van de werkgroep-Gerkens over ICT en wat er allemaal beter zou moeten. We hebben het al over de handreiking gehad. Wat vond u van de kabinetsreactie destijds op uw rapport? Ik heb daar al wel zo mijn gedachten bij, maar ik wil het u graag ook gewoon zelf horen zeggen.

Mevrouw **Gerkens**: Ik vond die kabinetsreactie eigenlijk tweeslachtig, als ik het zo mag zeggen. Enerzijds vond ik de reactie redelijk mager. Ik merkte ook dat het kabinet het een beetje afhield. Men zei eigenlijk: zo erg is het allemaal niet.

De **voorzitter**: Destijds reageerde het kabinet bij monde van PvdA-minister Ter Horst.

Mevrouw **Gerkens**: Ja, dat klopt. Anderzijds hebben we een aantal goede gesprekken met de Minister gehad over de vraag hoe we het beter kunnen inrichten en de controle kunnen verbeteren. Naar aanleiding daarvan is de CIO er gekomen.

Terugkijkend vraag ik me af of de komst van de CIO wel een goede oplossing is geweest. Het probleem met ICT is dat die zich absoluut niet verhoudt met het huis van Thorbecke. We hebben met de CIO's ambtenaren in dat proces gezet. Daarbij speelt ook dat ICT-projecten vaak bij diverse ministeries lopen. We weten allemaal hoe dat gaat. Er zitten dan politieke belangen achter. Er spelen dan belangen een rol van de diverse ministeries, maar ook van de diverse ministers. Iedereen houdt een beetje vast aan de eigen positie. Volgens mij is dat met de CIO ook een beetje gebeurd.

De **voorzitter**: Wilt u even uitleggen wat u bedoelt met het huis van Thorbecke, met name in relatie tot de reactie van mevrouw Ter Horst in eerste instantie? Wij concluderen namelijk uit de stukken dat Minister Ter Horst, zeker in eerste instantie, bij haar reactie op het rapport-Gerkens de boot afhield. Die conclusie mag ik toch wel trekken. Kunt u even uitleggen wat het huis van Thorbecke daarmee te maken heeft?

Mevrouw **Gerkens**: Ja. Ik zal eerst uitleggen wat wij met het huis van Thorbecke bedoelen. Daarmee bedoelen wij dat ieder ministerie de eigen verantwoordelijkheid heeft voor het eigen beleid. ICT is echter juist standaardisering, dus alles gelijk maken. Dat betekent dat je geen smaakverschillen kunt hebben. Dat principe verhoudt zich niet met ministeries die allemaal een eigen stempel willen drukken op het product en het project. Je ziet dit overigens ook op gemeentelijk niveau een rol spelen. Ik vind het echt bizar dat men bij gemeenten overal opnieuw het wiel gaat uitvinden terwijl er al heel veel wielen op de plank liggen. Op die manier is volgens mij de reactie toentertijd van Minister Ter Horst ook wel een beetje logisch. In eerste instantie vroeg zij zich af of de ICT-projecten van de overheid haar verantwoordelijkheid wel waren. De verantwoordelijkheid daarvoor lag volgens haar met name bij de ministeries die zo'n ICT-project aangaan.

De **voorzitter**: Zij was heel stellig. Zij zei op 13 juni 2007 tijdens een plenair debat daarover tegen u het volgende. «Het lijkt mij verstandig om te zeggen dat ik niet ga over alle ICT-projecten van de overheid. Dat wil ik ook niet. Ik pieker er ook niet over om dat tot mijn verantwoordelijkheid te rekenen omdat ik die verantwoordelijkheid niet waar kan maken.»

Mevrouw **Gerkens**: Ja, dat klopt.

De **voorzitter**: Had zij daar gelijk in?

Mevrouw **Gerkens**: Ja, daarin had zij gelijk. Moet zij daar gelijk in hebben? Nee, dat zou niet moeten, zeg ik er maar meteen bij. Ja, wat zij zegt klopt en dat is direct het moeilijke punt bij de verantwoordelijkheid voor wat je gaat maken en hoe je het gaat maken. Laten we even een systeem voor tunnelveiligheid als voorbeeld nemen. In eerste instantie valt zo'n systeem natuurlijk onder de verantwoordelijkheid van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat. Dat ministerie moet ervoor zorgen dat er een systeem komt waarmee de veiligheid in tunnels goed kan worden geregeld. Maar bij de manier waarop je zo'n project inricht en de controlemomenten die je kunt inbouwen om ervoor te zorgen dat het project niet uit de hand loopt, gaat het volgens mij om een stukje

bedrijfsvoering. Dat zou je dus bij het Ministerie van Binnenlandse Zaken neer kunnen leggen. Dat is wat wij hebben gepoogd. Minister Ter Horst heeft ons uiteindelijk een overzicht gegeven van alle projecten van meer dan 50 miljoen die onder handen waren. Daarbij werd gekeken hoe dat allemaal liep en zo. In feite zou je je bijna het volgende kunnen afvragen. Wij hebben in Nederland een Algemene Rekenkamer die van alles berekent. Waarom hebben wij geen «Algemene ICT-Kamer» die je vooraf kunt vragen: reken eens door hoe zo'n project gaat uitvallen en bekijk eens of wel naar alle opties is gekeken? De handreiking lag er. Die was ook bedoeld voor de ministeries. Ik vraag me echter af wat daarmee is gebeurd.

**De voorzitter:** Voor zover wij hebben kunnen nagaan, is er buitengewoon weinig mee gebeurd. Het lijkt erop dat u hierover een stuk milder bent dan destijds. In het debat zei u: ik vind het ontluisterend, omdat de Minister iedere aanspraak naast zich neerlegt. U gebruikte het woord «ontluisterend». U was er heel gramstorig over.

**Mevrouw Gerkens:** Ja, maar ik zei al dat de Minister later wat is «bekeerd». Ik vind dus echter inderdaad dat je niet zomaar kunt zeggen dat de verantwoordelijkheid bij ieder ministerie apart ligt. Dat kan niet bij ICT. Dan wordt inderdaad steeds opnieuw het wiel uitgevonden en dan worden er geen lessen getrokken uit de fouten die worden gemaakt. De muren die er zitten tussen de ministeries leiden ertoe dat wat er vandaag gebeurt bij UWV, morgen gaat gebeuren bij bijvoorbeeld Justitie.

**De voorzitter:** Als we de stukken van toen bekijken – ik zeg er nogmaals bij dat we dat doen met de kennis van nu – dan kunnen we ons niet aan de indruk onttrekken dat de Minister zich eigenlijk verschool achter dat huis van Thorbecke en achter de verantwoordelijkheid van iedere individuele Minister. In de beginfase bewoog zij bovendien op geen enkele manier om te komen tot het vinden van een oplossing. U zei al dat die oplossing uiteindelijk gevonden is door de introductie op ieder departement van de functie van CIO, chief information officer. Op ieder departement werd een CIO aangesteld, neergezet, of werd er iemand van die titel voorzien. Had dat overigens niet het nadeel dat de CIO op het ene departement veel meer te vertellen kreeg en hiërarchisch veel zwaarder was verankerd dan op het andere? U zei zojuist al dat de komst van de CIO niet de ideale uitkomst was. Hoe kijkt u daartegen aan?

**Mevrouw Gerkens:** Ik heb er toen al voor gewaarschuwd dat de CIO niet iemand moest worden die het plaatje mooi zou kunnen poetsen. Ik meen dat ik er toen een leukere uitdrukking voor had, maar die kan ik nu niet meer opdiepen uit mijn geheugen. Misschien hebt u haar paraat?

**De voorzitter:** De heer Ulenbelt wijst erop dat in de markt de afkorting CIO ook wel staat voor «career is over», maar dat is weer iets anders.

**Mevrouw Gerkens:** O ja, die kende ik ook.

**De voorzitter:** Daar doelde u volgens mij niet op.

**Mevrouw Gerkens:** Nee, ik gebruikte toen een andere uitdrukking, maar goed.

De **voorzitter**: We zijn ook wel tegengekomen dat de CIO niet gezien moet worden als een deus ex machina, wat ik hier maar heb vertaald als een duizenddingendoekje, dus iemand die alle problemen wel even zal oplossen. Men zegt dan: we hebben hier iemand op het ministerie die een kamer heeft waarop «CIO» staat, dus nu zijn de problemen opgelost. Dat is het ook niet helemaal, hè?

Mevrouw **Gerkens**: Nee, wat wij zochten was iemand die echt met de vuist op tafel zou kunnen slaan. Zo iemand moet, als hij ziet dat er iets fout gaat, rechtstreeks naar de Minister kunnen lopen. Hij moet tegen hem of haar dan kunnen zeggen: het gaat hier fout. Punt. Dat betekent dat zo'n CIO een bepaalde positie moet hebben, ook binnen zo'n ministerie. Binnen dat ministerie moet zo'n CIO met zo'n positie serieus genomen worden, maar hij of zij moet ook de power hebben om dat op die manier te zeggen. Dat vraagt ook wel om een bepaalde persoonlijkheid. Uw conclusie is ook mijn conclusie: de komst van de CIO heeft op het ene ministerie beter gewerkt dan op het andere. Heeft dit ertoe geleid dat er op het ene ministerie ook minder aan ICT is uitgegeven dan op het andere? Dat zou ik niet weten. Dat zou u kunnen onderzoeken; dat zou interessant zijn. Het probleem van de CIO is echter dat hij binnen het ministerie functioneert en dus ook binnen het systeem van het huis van Thorbecke. De politieke verantwoordelijkheid ligt bij de Minister. Wat doen we daarmee? Dat maakt het moeilijk.

De **voorzitter**: Je zou je toch heel goed een figuur kunnen voorstellen die ICT-overheidsprojecten boven een bepaald bedrag in ieder geval vooraf toetst, dus voordat er het stempeltje «begint u maar» op wordt gezet?

Mevrouw **Gerkens**: Ja, dat is wat ik zojuist voorstelde. We hebben nu een Algemene Rekenkamer. Zoiets zou je ook kunnen neerzetten voor ICT-projecten. Je zou die door zo'n instelling ook vooraf kunnen laten bekijken. Je zou dan dus niet alleen achteraf moeten bekijken wat er mis is gegaan. De Algemene Rekenkamer doet zulke dingen ook wel. Daar heeft men natuurlijk wel een aantal projecten bekeken. De Algemene Rekenkamer doet dat over het algemeen erg goed. Wij hebben echter de Algemene Rekenkamer ook gevraagd om onderzoek te doen naar open source. Ik moet zeggen dat dat echt een dramatisch rapport was. De Algemene Rekenkamer zei daarin dat we qua standaarden lager moesten gaan zitten dan wat in Europa al is afgesproken. Ik zou dus graag zien dat hier een echt onafhankelijke organisatie voor komt, een organisatie die zich niet gek laat maken door de lobby op dit soort punten.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): We hebben het nu over het CIO-stelsel. Er is ook de rijks-CIO. Wat vindt u daarvan? U zei net wat de Algemene Rekenkamer misschien zou kunnen doen. Zou de rijks-CIO daarin ook niet een bepaalde taak kunnen krijgen? Wat vindt u van het functioneren van de rijks-CIO op dit moment?

Mevrouw **Gerkens**: Je zou hem zo'n taak kunnen geven, maar dan moet je hem bijna «lostrekken» van het Rijk. De rijks-CIO probeert goede dingen te doen, maar ik vind dat hij te weinig doorzettingsmacht heeft. Hij is toch nog te veel ..., nou ja: een duizenddingendoekje.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zegt dat hij los moet komen van het Rijk. Hoe kun je voorkomen dat hij het duizenddingendoekje wordt? We hebben de rijks-CIO vorige week gehoord. Hij zei inderdaad: om echt iets te bereiken,



moet ik soms zelfs naar de ministerraad. Hoe krijgen we het voor elkaar dat die doorzettingsmacht er komt?

Mevrouw **Gerken**: Daarvoor zul je de CIO dus losser moeten maken van de ministeries. We hebben een Nationale ombudsman. Die durft ook van alles te zeggen zonder dat hij bang hoeft te zijn dat hem de mond wordt gesnoerd. Hij kan de Kamer informeren op allerlei terreinen. De CIO is echter iemand die in het systeem zit. Hij moet inderdaad binnendoor om dingen te bereiken. Je zou de CIO echt buiten het huis van Thorbecke moeten plaatsen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U stelt dus eigenlijk voor om te komen tot een soort Nationale ombudsman, maar dan voor ICT?

Mevrouw **Gerken**: Nee, ik wil niet komen tot een soort Nationale ombudsman, maar dan voor ICT. Ik pleit wel voor iemand die vanuit die positie kan acteren. Misschien is het ook wel nodig dat er een Nationale ombudsman voor ICT komt, maar dat is een heel andere discussie. Voor het minder kwetsbaar en kostbaar maken van ICT bij de overheid zou het volgens mij goed zijn als er iemand hiervoor werd aangesteld die niet verbonden is aan die overheid.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zei eerder dat financiën lang geleden in de Kamer ook niet sexy was. Dat heeft de Kamer opgepakt. Moeten we de problemen met ICT niet gaan oplossen naar analogie van hoe het met financiën bij de overheid is opgelost? Daarvoor zijn wetten gemaakt, zoals de Comptabiliteitswet. Zou dat een richting kunnen zijn? Zou je dát kunnen doen in plaats van iemand aanstellen?

Mevrouw **Gerken**: In de eerste plaats gaan ICT en wetten meestal niet zo goed samen. Wat ga je vastleggen? Een techniek is vaak al verouderd voordat de wet erover in de Eerste Kamer ligt. In de tweede plaats is er het punt dat er al afspraken en wetten zijn. We hebben afgesproken om ons te houden aan de ARBIT. Dat is een soort regelgeving op het gebied van uitbesteding. We hebben regels op het vlak van IT-governance. Er is IT-governance hier in de Tweede Kamer. Weet u wat die inhoudt, mijnheer Ulenbelt? Weet u wat erin staat? Weet u of men zich daaraan houdt? Het is er allemaal al, maar het punt is dat er niets mee gebeurt. Het verdwijnt allemaal in een la. Dat heeft toch weer te maken met de vraag hoe assertief je bent op dat beleid. Zolang uw pc werkt, gaat u niet piepen. U hebt echter nog niet gekeken naar het feit dat er aan de achterkant van alles fout kan gaan, kan misgaan en kan omvallen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dus dat het een kwestie van handhaving is?

Mevrouw **Gerken**: Ja, ik denk dat we veel minder vooraf moeten doen en veel meer aandacht moeten besteden aan de controlerende rol. We moeten serieus bekijken wat er gebeurt. Daarom is het volgens mij zo van belang om de staf van de Tweede Kamer daartoe uit te rusten. Ik weet dat ieder Kamerlid heel veel andere dingen aan zijn of haar hoofd heeft. Ik verkeerde indertijd in de gelukkige positie dat mijn fractie zei: jij mag je fulltime met ICT bezighouden. Dat is een positie die ik heb bevochten, maar zij heeft ook wel haar vruchten afgeworpen, vind ik. Heel veel Kamerleden verkeren niet in die positie. Zij doen het onderwerp erbij. Of het onderwerp komt voorbij bij Sociale Zaken of bij Onderwijs. Het is allemaal in stukjes opgeknipt. Dan is het goed als er bij de staf van de Tweede Kamer mensen zijn die gewoon van alle projecten wat weten,

dingen herkennen, lessen kunnen trekken en kunnen zeggen waar leden van de Kamer op moeten letten. Ik vergelijk het met de manier waarop de staf dat bij financiën doet. Daarvoor schrijft men ook stukken en daarbij wijst men de Kamerleden ook op vreemde zaken.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil een mooi overstapje maken naar de Algemene Rekenkamer. U zei net: wat gebeurt er nu? U hebt zelf middels een motie om een aantal rapporten van de Algemene Rekenkamer gevraagd. Die rapporten zijn dus opgesteld. Wat vindt u zelf van de kwaliteit van de rapporten van de Algemene Rekenkamer?

Mevrouw **Gerkens**: Ik had het al over de kwaliteit van het rapport over open source en open standaarden. Ik moet eerlijk zeggen dat het verschijnen van dat rapport een van mijn grootste decepties in de politiek is geweest. Over de inhoud van dat rapport was ik erg, erg teleurgesteld. Ik ben er namelijk van overtuigd dat ... Kijk, voor als u het nog niet weet, zeg ik dat de discussie over open standaarden eigenlijk gewoon de discussie is over het stekkertje en het stopcontact. We hebben overal dezelfde stekkers en overal dezelfde stopcontacten. Dat hebben we met elkaar afgesproken. Op die manier kan alles worden aangesloten. U hoeft niet bij het ene bedrijf een lamp te kopen omdat u een bepaald stopcontact hebt, terwijl u bij een ander bedrijf daarom geen lamp kunt kopen. U kunt bij alle bedrijven lampen kopen die op uw stopcontact passen. Dat lijkt mij geen rocketscience te zijn, want dat is echt iets dat gewoon moet. Daarover zijn ook afspraken gemaakt in Europa. Wat er echter over open standaarden stond in het rapport van de Algemene Rekenkamer, was zwakker dan wat erover in de Europese Unie is afgesproken. Dat verbaasde mij al. Er is zo veel afgedaan aan open source. Van mensen die gesproken hebben met de commissie heb ik ook begrepen dat alles wat zij hebben gezegd gewoon niet is teruggekomen in het rapport. Vooraf dacht ik: de Algemene Rekenkamer is echt een onafhankelijke organisatie. Ik had gedacht: de Rekenkamer zal een rapport opstellen waarin gewoon zichtbaar wordt gemaakt waar de kansen en waar de onzekerheden liggen. Open source is immers niet heilig, maar het heeft wel heel, heel, heel veel voordelen. Die zijn gewoon in het niet geschreven. Ik weet dat mensen in de IT-wereld er ook heel erg van overstuur zijn geweest dat men dat daar zo heeft neergezet. Ik weet niet of u het rapport «Sorry we're open» kent? Dat is ooit opgesteld door een ambtenaar. Daarin heeft hij berekend hoeveel de overheid per jaar zou kunnen besparen als zij niet meer afhankelijk zou zijn van licenties van Microsoft. Ik zeg even uit mijn hoofd dat in dat rapport staat dat daarmee ongeveer 4 miljard per jaar kan worden bespaard, alleen al als je de licenties doorberekent. Dat is heel veel geld. Eerst zei oud-minister Donner dat dat rapport niet bestond. Vervolgens zei hij dat het geen serieus rapport was. Uiteindelijk is het wel naar de Kamer gestuurd, maar ook zij heeft er niets mee gedaan. Met het «pas toe of leg uit»-principe, dat oud-staatssecretaris Heemskerk heeft neergezet naar aanleiding van de motie-Vendrik, is ook niets gebeurd. We leggen niets uit en we passen gewoon toe, en we zorgen ervoor dat we continu vastzitten aan allerlei afhankelijkheden, met alle risico's van dien.

De **voorzitter**: U zei dat Staatssecretaris Heemskerk met iets kwam, maar dat de Kamer daarmee niets deed.

Mevrouw **Gerkens**: Nee, de overheid heeft er niets mee gedaan.

De **voorzitter**: Dat bedoel ik. Als de overheid niets doet en de Kamer vindt dat er iets moet gebeuren, dan moet de Kamer natuurlijk appelleren en er achteraan zitten.

Mevrouw **Gerkens**: Ja, maar dat is niet gebeurd.

De **voorzitter**: Dat is niet gebeurd.

Mevrouw **Gerkens**: Nee.

De **voorzitter**: Hoe gaat dat dan? U was actief. U vindt het tot op de dag van vandaag spijtig dat het zo is gegaan; dat blijkt uit hoe u daarover vertelt. Praatte u daar met uw collega's over? Zei u: kunnen we daar niet achteraan jagen om ervoor te zorgen dat het alsnog gebeurt? Hoe liep dat?

Mevrouw **Gerkens**: Zolang oud-staatssecretaris Heemskerk in functie was, gebeurde er wel wat mee. Zodra hij weg was, is het onderwerp van de agenda verdwenen. Het is op zich al interessant om te bekijken hoe zo'n proces op zo'n ministerie dan verloopt. Volgens mij was het namelijk staand beleid en hadden ambtenaren de opvolger van Staatssecretaris Heemskerk daarvan op de hoogte moeten stellen.

De **voorzitter**: Wat u zegt is heel interessant. U zegt eigenlijk: omdat de Staatssecretaris die toevallig in functie was, oppikte wat de Kamer wenste, liep het goed. Maar u zegt ook: de man was nog niet weg, of het beleid was helemaal verdwenen.

Mevrouw **Gerkens**: Ja, precies.

De **voorzitter**: Hetgeen volgens mij merkwaardig is. Dat bedoelt u als u zegt: het zou toch staand beleid moeten zijn?

Mevrouw **Gerkens**: Ja precies. En als dat gebeurt, moet volgens mij de Kamer haar controlerende taak oppakken.

De **voorzitter**: Ja, en dan begint u er opnieuw aan te trekken en gaat u daarover met uw collega's praten, maar dan krijgt u het niet opnieuw aan de gang?

Mevrouw **Gerkens**: Volgens mij zijn de Staatssecretaris en ik ongeveer gelijktijdig vertrokken. Ik kan me dat overgangspunt niet precies herinneren. Ik weet wel dat ik nog heel lang getrokken heb aan open source, maar dat er in de Kamer ook een beetje over ... Nou ja, sommige partijen zijn dan ook weer belobbyd. Dan hoor je weer het adagium dat open source niet heiligmakend is en niet alles oplost. Dat klopt, met open source wordt niet alles opgelost, maar op dit moment is het meeste gesloten en we komen er niet doorheen, dus ja ...

De heer **Van Meenen** (D66): Al heel lang wordt er gedebatteerd over de vraag hoeveel de overheid nu precies verspilt. De bedragen die we daarover hier hebben gehoord, liggen tussen ongeveer 1,25 miljard en 5 miljard. Die bedragen hebben we in de afgelopen weken horen noemen. De Rekenkamer heeft hierover in het verleden ook iets gezegd. Het lijkt erop dat een belangrijk deel van die verspilling in het beheer zit. Anderen kijken bij die verspilling uitsluitend naar aanbestedingen. Zij vragen zich af of die iets opleveren en hoeveel daarin wordt overschreden. U had het net

over dat rapport van die ambtenaar, over open source en wat open source kan betekenen. Denkt u dat het totale bedrag dat we per jaar aan het vergoeien zijn, zomaar eens 4 miljard of 5 miljard zou kunnen zijn? Dat bedrag zou dan inclusief het geld zijn dat gemoeid is met het aspect dat u noemt, dus met het beheer.

Mevrouw **Gerken**: Ja, misschien wel meer. Het bedrag dat ik noemde was volgens mij alleen gebaseerd op de licenties. Door de heel grote leveranciersafhankelijkheid, namelijk een afhankelijkheid van één partij, zijnde Microsoft, kun je bijna geen kant op. Immers, je applicaties draaien op Microsoft, dus kun je niet overstappen. Als je dit alles doorberekent, zal volgens mij blijken dat de overheid aan nog veel meer kosten vastzit. Gaan we dit ooit allemaal boven tafel krijgen? Ik denk het niet, want je kunt daarvoor heel veel rekenmodellen toepassen. De Algemene Rekenkamer schreef dat een overstap van de overheid naar open source pas op veel langere termijn voordeel zou opleveren. In de gemeente Ede wordt nu bewezen dat dat niet zo is. Daar is men overgestapt naar open source en daar is men nu dus al een stuk voordeliger uit.

De **voorzitter**: Ede?

Mevrouw **Gerken**: Ik heb het over de gemeente Ede. Die gemeente heeft daarover een rapport opgesteld. Als u dat wilt, kan ik het de commissie doen toekomen. Dat is superinteressant. Daar heeft men in no time heel veel geld bespaard met open source. Inderdaad zijn er in Ede nu meer hulpvragen en heeft men meer ondersteuning nodig, maar dan nog is men per uur goedkoper uit met ondersteuning en ICT. Er wordt daar dus enorm veel geld bespaard. Het kan! Het kan hier morgen ook gebeuren.

De **voorzitter**: Dat is interessant. Mevrouw Fokke bedoelde volgens mij echter een ander rapport.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja. Ik pak uw motie uit 2007 er even bij. U verzocht de Algemene Rekenkamer om de omvang van verspilling door ICT bij de rijksoverheid te onderzoeken. Wat vond u van de kwaliteit van dat rapport?

Mevrouw **Gerken**: Nou, niet zozeer de kwaliteit was het probleem, als wel de reden dat de Algemene Rekenkamer dat eigenlijk niet kon onderzoeken. Het is namelijk gewoon niet gedocumenteerd. Ik vond dat wel schokkend om te horen. Ik las dat ook weer terug in ons rapport. Ik vraag me af of uw commissie dat nu ook bekeken heeft. Wordt dat nu veel beter gedocumenteerd? Er is namelijk gewoon niet opgeschreven waar heel veel van die kosten precies zitten. Ook bij de ministeries gebeurt dat niet. Dat vond ik toch wel een vrij schokkende conclusie.

De **voorzitter**: Ik kan uw vraag al beantwoorden. In 1995 is besloten om te stoppen met rapportages daarover. Dat is besloten door toenmalig Staatssecretaris Kohnstamm. Pas vanaf oktober 2007 zijn er weer allerlei overzichten naar de Kamer gestuurd naar aanleiding van een motie van de heer Hessels van het CDA. Daarin staan die gegevens wel weer. Maar de gegevens zijn daarin wat ingewikkeld opgeschreven; laat ik het zo zeggen. Ze staan ergens in een bijlage.

Mevrouw **Gerken**: Precies.

De **voorzitter**: Maar de Kamer ontvangt de gegevens wel.

Mevrouw **Gerkens**: Als er geen helder en eenduidig overzicht is, is het voor de Kamer natuurlijk veel moeilijker om haar controlerende taak uit te voeren. Ook in mijn huidige functie ben ik bezig met ICT-projecten. Zo moeilijk is het nu ook weer niet om duidelijk op te schrijven waar het geld naartoe gaat, wat er wordt uitgegeven aan uren, aan hardware, aan software, aan licenties enzovoorts.

De **voorzitter**: Zeker is dat dit in die jaren een van de problemen was. De Rekenkamer wijst daar ook op. Daar zei men: wij kunnen niet eens vertellen of er sprake is geweest van ondoelmatig gebruik van middelen, omdat wij niet eens precies weten wat er nu eigenlijk is uitgegeven.

Mevrouw **Gerkens**: Dat klopt.

De **voorzitter**: Dat is een merkwaardige conclusie.

Mevrouw **Gerkens**: Ja, dat ben ik met u eens. Daarbij gaat het alleen nog maar over controle achteraf. Nog veel meer zorgen baart mij wat er nu op dit moment nog gebeurt. Ik vraag mij af of u dat wel goed in de gaten hebt. Er kunnen posten hier en daar verborgen zitten. Ik kan mij iets voorstellen bij de manier waarop je die kunt verbergen. De externe die wordt ingehuurd, wordt onder de post «uitzendkrachten» gezet, et cetera. Als het totaalplaatje niet duidelijk is, moddert zo'n project vaak door omdat men de kosten daarvan wel een beetje kan verbergen. Daar zit echt een groot probleem.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Het is natuurlijk shocking wat de Algemene Rekenkamer in dat onderzoek concludeert. Wat is uw antwoord als ik u vraag of de problemen waarover u het zojuist had, op dit moment zijn opgelost?

Mevrouw **Gerkens**: Volgens mij zijn die problemen dus nog niet opgelost, als ik de heer Elias zo hoor.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U bent nog steeds geïnteresseerd in ICT en u hebt nog niet zo heel lang geleden de Tweede Kamer verlaten. Ik stel de vraag aan u en niet aan mijnheer Elias. Wat is uw antwoord?

Mevrouw **Gerkens**: Ik ben nog niet zo heel lang geleden vertrokken uit de Tweede Kamer, maar dit rapport is in 2009 uitgekomen en in 2010 heb ik de Tweede Kamer verlaten. De rapportages die ik hierover terugzie in de Eerste Kamer zijn niet zo eenduidig ingericht. Nee, ik denk dat het niet is verbeterd. Dat vermoed ik, ja.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Eigenlijk is er dus niet zo veel gedaan met de aanbevelingen van de Rekenkamer.

Mevrouw **Gerkens**: Nee. Dat zou dan de conclusie moeten zijn, ja.

De **voorzitter**: Die aanbevelingen kwamen weer voort uit aanbevelingen van uw werkgroep. Daarmee is dus eigenlijk ook niet zo veel gedaan.

Mevrouw **Gerkens**: Nee, eigenlijk is er helemaal niets met onze aanbevelingen gedaan. Wat dat betreft kom ik hier ook wel een beetje met de boodschap: jongens, vijf jaar geleden hadden jullie dit al kunnen weten. We hebben een handreiking neergelegd, we hebben 150 leden van de Kamer een kaartje gegeven en vervolgens heeft iedereen geknikt. Ik zag

het om me heen gebeuren. Men zei: wat moet ik hiermee? Dit had u ermee moeten doen!

De **voorzitter**: Ik zal het namens de commissie allemaal incasseren.

Mevrouw **Gerkens**: Ja, u bent er breed genoeg voor.

De **voorzitter**: Ik wil dit blokje afronden met het volgende. Tijdens een algemeen overleg van de Kamer in 2010 met Staatssecretaris Bijleveld-Schouten van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is er gesproken over de ICT-projecten bij de overheid. Tijdens dat overleg zegt u: «De Staatssecretaris gaat programmeraden en een dagelijks bestuur instellen. Die worden gekoppeld aan een breed ICCIO-overleg onder leiding van de CIO Rijk.» Dat ICCIO is een samenwerkingsverband van alle CIO's van de departementen met hun verschillende statussen. U zegt tijdens dat algemeen overleg verder: «Hier snapt niemand meer wat van. Zelfs ik struikel over alle afkortingen. Het wordt niet helder. Het wordt alleen maar vager. Het wordt ingewikkelder. Er worden allerlei vreemde constructies opgetuigd om de regierol vooral maar niet bij één ministerie te hoeven leggen. Hiermee moeten wij gewoon ophouden.» Dat vindt u volgens mij tot op de dag van vandaag. Klopt dat?

Mevrouw **Gerkens**: Ja, nog steeds helemaal.

De **voorzitter**: De commissie en onze onvolprezen staf hebben geprobeerd om een beetje inzicht te krijgen in hoe dat dan bij die overheid als geheel is georganiseerd. Wij hebben geprobeerd om daarvan een plaatje te maken. Dat laat ik u nu even zien. Dat plaatje is van een enorme ingewikkeldheid. Dit is het. Wellicht kan de regie het even in beeld brengen. Ik geef het u via de bode ook even. Kijkt u er even naar. Op ons komt het niet erg overzichtelijk over. Wat is uw eerste reactie bij het zien van dit schema? En legt u eens een relatie met wat u hierover tijdens dat algemeen overleg in 2010 hebt gezegd. Een algemeen overleg is een Kamerdebat dat meestal in zaaltjes plaatsvindt zoals het zaaltje waarin wij nu zitten.

Mevrouw **Gerkens**: Uhm. Nou ja ... Het feit dat ik nu toch even nodig heb om te bestuderen hoe dit in elkaar zit, zegt volgens mij genoeg. Dit ziet er redelijk dramatisch uit, ja.

De **voorzitter**: Het is maar een voorlopig schetsje, hoor. Het heeft ook geen wetenschappelijke pretenties. Hierin staat wat wij nu hebben gevonden. Dit zou het organisatieschema moeten zijn. Ongeveer zo zou het er allemaal uit moeten zien. Wij vonden het nogal ondoorzichtig.

Mevrouw **Gerkens**: Ja. Ik zit meteen al naar dingen te kijken. Ik denk meteen al: welke externen zitten daar? Maar goed.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U vraagt zich af welke externen daar zitten. U zegt dat expliciet. Dat is het eerste wat in u opkomt bij het zien van dit schema. Kunt u dat eens toelichten?

Mevrouw **Gerkens**: Dit is slechts op grond van een eerste oogopslag, hoor. Ik zie heel veel plekken waarbij om expertise op een bepaald gebied wordt gevraagd. Wij weten dat expertise niet bij de overheid zelf zit, dus die wordt ingehuurd. En externen worden altijd eerder geloofd dan internen. Dat is ook mijn ervaring door het meldpunt dat de SP toen heeft

gehad, maar ook op grond van gesprekken die we volgens mij als werkgroep hebben gevoerd. Externen worden eerder geloofd dan internen omdat externen per uur heel veel meer worden betaald dan internen. Men denkt dan: de kwaliteit van de externen moet wel beter zijn. In diverse gesprekken met mensen die gewoon bij de overheid in dienst waren, dus internen, is mij gezegd: die jongens zitten daar de hele dag en als ze weg zijn, gaan wij het werk doen, maar naar ons wordt niet geluisterd. Volgens mij zit er juist best wel veel expertise hier in eigen huis. We zijn altijd bang om gewoon te vertrouwen op wat we hebben. Dan huren we het maar extern in. Dan komt de karavaan met presentaties en de bijbehorende rekeningen weer op gang. Daar zit een pijnpunt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei dat u in die gesprekken hoorde dat externen eerder werden geloofd dan internen. De interne medewerker zei u: wij gaan aan het werk op het moment dat de externe weggaat. Hebt u de mensen die u deze verhalen vertelden, gevraagd of zij die signalen ook aan hun leidinggevenden doorgaven?

Mevrouw **Gerkens**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welk antwoord gaven ze als u ze vroeg wat daarmee dan wordt gedaan?

Mevrouw **Gerkens**: Niets dus. Zij zeiden dus: ze geloven ons niet, want voor die externe wordt zo veel betaald. Zij zeiden: dan gelooft men niet dat de expertise van die externe minder is dan de expertise die we hier intern hebben. Hierbij speelt de angst een rol om in de materie te duiken. Het gaat er niet zozeer om dat je moet weten hoe de techniek werkt. Ik vroeg eens aan iemand van de Rekenkamer hoe het kan dat al die projecten mislopen. Ik vroeg dat tijdens een gesprek dat wij onder vier ogen voerden over die rapporten. Hij zei toen: ja, mevrouw Gerkens, we hadden ook gewoon kunnen zeggen: trek een boek over projectmanagement uit de kast. Dat vond ik de beste opmerking die ik ooit van mensen van de Rekenkamer heb gehoord. Dat is precies het probleem. Men laat eigenlijk het projectmanagement helemaal los en laat dat over aan externen. Die krijgen daarmee gewoon zo veel invloed op het proces dat zij de overheid van alles wijs kunnen maken.

De **voorzitter**: Weet u nog wie van de Rekenkamer dat tegen u zei? En bij welke gelegenheid deed hij dat?

Mevrouw **Gerkens**: Nee, dat weet ik niet meer. Ik weet nog wel dat het gebeurde toen deze rapportages werden besproken.

De **voorzitter**: Dat was een ...

Mevrouw **Gerkens**: Het was een interne, besloten ...

De **voorzitter**: Was het een zogeheten «technische briefing»?

Mevrouw **Gerkens**: Een «technische briefing», dat was de term.

De **voorzitter**: Het was een technische briefing van de Rekenkamer voor de Tweede Kamer. Dat werd dus gezegd door een gekwalificeerde medewerker van de Algemene Rekenkamer? Eigenlijk gaat het mij er helemaal niet om hoe hij heet.

Mevrouw **Gerkens**: Ja.

De **voorzitter**: Vond u dat niet schokkend?

Mevrouw **Gerkens**: Ja en nee. Ik vond het schokkend omdat je verwacht dat projectmanagement bij de overheid goed kan worden gedaan. Ik vond het niet schokkend, omdat ik weet dat men bang is dat projectmanagement niet bij ICT past. Als je geen verstand hebt van de techniek, ben je bang dat je fout gaat op die techniek. Dus bij de overheid laten mensen dat stukje te veel los. Toch hoeft je uiteindelijk niet te weten hoe het werkt, maar moet je er alleen maar voor zorgen dat het werkt. Ik hoef niet te weten hoe de motor van mijn auto werkt. Als ik die auto koop, moet ik er echter wel op kunnen vertrouwen dat die doet wat ik wil. Juist daarom zou een overheidsorganisatie niet bang moeten zijn om zo'n project zelf te managen. Toch is men dat. Als je niet weet hoe het precies zit met die techniek, zijn er altijd heel veel mensen die je willen bijpraten. Er zijn altijd heel veel mensen die van buitenaf willen meekijken. Zij kunnen je zeggen: hé, hier zie ik iets gek. Een audit is zo snel gedaan. Volgens mij moeten we daarom echt veel meer het heft in eigen handen nemen en durven te vragen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil nog even met u terugkeren naar de rol die de Tweede Kamer hierbij speelt. U zegt dat de overheid hierbij veel meer het heft in eigen handen zou moeten nemen. Tegelijk geldt dat aan bijna alle dossiers een ICT-component zit. De Tweede Kamer heeft verschillende vaste commissies. Hoe zou je hieraan praktisch invulling kunnen geven in de Kamer? U zat in het verleden bij algemeen overleggen van de commissie voor Binnenlandse Zaken die specifiek over ICT gingen. Hoe zou je bij andere vaste commissies van de Kamer het onderwerp ICT op de agenda kunnen krijgen?

Mevrouw **Gerkens**: Dat is grappig, want ik heb het daarover met de heer Ulenbelt ook weleens gehad. Als UWV ter sprake kwam, zat er een stuk ICT tussen. Toentertijd wisten we volgens mij al dat het misging met werk.nl. Het is daarmee overigens nog steeds dramatisch gesteld en daaraan is nog steeds niets gebeurd. Dan vraag ik me af wat daar misgaat. Er zitten natuurlijk twee aspecten aan. In de eerste plaats moet het werken, want dat is fijn. In de tweede plaats moet het vooral werken omdat we mensen aan het werk willen hebben. Daar komt dan het grotere, ideologische verhaal achteraan. Volgens mij is het onmogelijk dat ieder Kamerlid precies weet waar de technische pijnpunten zitten. Je zou dat op twee manieren kunnen oplossen. Je zou bijvoorbeeld kunnen kiezen voor een dubbelwoordvoerderschap op terreinen waarbij het echt gaat om heel grote projecten, zoals bij het UWV. Daarbij mag je dan een eigen specialist vanuit de fractie meenemen.

De **voorzitter**: En, stond mijnheer Ulenbelt daarvoor open?

Mevrouw **Gerkens**: Mijnheer Ulenbelt stond absoluut open voor adviezen van mij, maar hij wilde het wel zelf doen. Toen hebben we even gekeken waar het thuishoorde.

De **voorzitter**: Het dubbelwoordvoerderschap is er niet van gekomen, toch?



Mevrouw **Gerkens**: Nee, maar dat was toentertijd weinig mogelijk. Mijnheer Ulenbelt wist bovendien voldoende van de ellende. Daarom had ik er ook vertrouwen in dat hij het goed ging doen. Dat zeg ik echt in alle eerlijkheid, want ik dacht dat niet altijd bij iedereen. Een tweede manier om te ondervangen dat niet ieder Kamerlid altijd kan weten waar de pijnpunten zitten, is het verbeteren van de staf. Ik zei dat net ook al. Die staf dient echt verbeterd te worden. Zo zou je dit probleem echt kunnen oplossen. Ik ben geen financieel specialist. Ik heb wel verstand van financiën. Ik kan een begroting lezen en de boekhouding doen. Ik kan zelfs zelf begrotingen maken, want anders zou ik mijn huidige functie niet kunnen uitoefenen. Maar dat is nog wat anders dan het lezen van een rijksbegroting et cetera. De staf maakt altijd een fantastisch verslag bij die rijksbegroting. Daarin noemen ze de opvallende dingen. Dat kan de staf goed omdat men er daar in is gespecialiseerd en de Kamer ondersteunt. De Kamer had zo'n staf voor ICT allang moeten hebben. Zo'n staf zou kunnen zeggen: hier zit nog wel wat op het vlak van de ICT waar grote risico's aan kleven.

De **voorzitter**: In een interview dat op 1 juli 2008 is verschenen in Digitaal Bestuur wordt u de vraag gesteld hoe je voorkomt dat bij een debat over het opzetten van een shared service center voor de personeelsvoorziening bij de overheid de fracties hun hrm-deskundigen inzetten, dus de mensen die verstand hebben van personeelszaken, terwijl het dan gaat om het beoordelen van de gekozen ICT-bedrijfsvoering. Dat is de vraag die in dat interview wordt gesteld en die we hier zojuist ook een beetje aan de orde hadden. U antwoordt daar: dat voorkom je niet.

Mevrouw **Gerkens**: Nee, je voorkomt dat niet.

De **voorzitter**: Maar we zouden het eigenlijk wel moeten voorkomen. Kunnen we daar iets voor bedenken?

Mevrouw **Gerkens**: Nou, ik weet niet of je het zou moeten voorkomen. Volgens mij klopt de vraag namelijk ook niet helemaal. Ik zeg altijd: ga terug naar de basis. Als je een keuze maakt voor een hrm-systeem, dan wil je dat dat systeem iets doet. Wat moet het doen? Dat heeft te maken met je personeelsbeleid. Het systeem is dus én inhoudelijk van belang én technisch van belang. Het enige wat je hoeft te doen bij dit soort projecten, is bedenken wat je inhoudelijk wilt kunnen doen met het systeem. Je moet er verder niet te veel bij optuigen. Daarover moet je overeenstemming bereiken. Vervolgens moet je naar de techniek gaan en daar zeggen: dit wil ik. Dan kun je vragen: is het er al en, zo nee, kun je het bouwen en wat kost me dat? Dit zijn allemaal zaken die we in de handreiking hebben opgeschreven. Maak verder een impact assessment en zorg ervoor dat je bekijkt of wat je hebt, gaat werken. Tuig het niet te veel op en tuig het ook in de loop van de tijd niet te veel op. Dat gebeurt namelijk ook heel vaak.

De **voorzitter**: Als er dan problemen zijn, zou zo'n ICT-woordvoerder in de Tweede Kamer moeten gaan piepen en aan de bel moeten trekken. Eigenlijk zou hij bij al die projecten betrokken moeten zijn die over al die verschillende departementen lopen. Het probleem is echter natuurlijk dat we in die fracties de verkokering van de departementen hebben gereproduceerd. Dat geldt zeker voor de grotere fracties.

Mevrouw **Gerkena**: Ja, dat klopt. Dat stukje ICT moet je er dus uithalen. Dan gaat het alleen maar over de vraag – ik zeg het maar weer – op welke manier je dat opzet. Heb je een eenduidig overzicht? Hoe loopt het project? Welke «go/no go»-momenten zijn er? Hoe wordt het project geadmimistreed? Heeft de Kamer daarin inzage? Welke risico's omvat het project en welke niet? Houden we ons bij het project aan de IT-governance die er ligt? Houden we ons aan de ARBIT? Dat zijn heel simpele vragen. Je kunt er een checklist van maken en die zaken afvinken. Als je ze eenduidig maakt, kun je ook benchmarken. Dan kun je zeggen: hé, hier loopt het toch wel gek en zo liep het bij een ander project niet. Dan hoeven we niet eens een ICT-specialist te hebben. Op die manier kan een gewone woordvoerder dit ook doen, daarbij ondersteund door de staf die dingen uitlegt. De staf kan zeggen: hé, we zien hier iets gek wat we ook bij Justitie zagen. De staf kan dan zeggen: u bent dan wel geen woordvoerder Justitie, maar we vergelijken het hier even mee. De staf zou kunnen zeggen: bij Justitie ging het op dat punt beter, dus hierover zou u vragen kunnen stellen.

De **voorzitter**: Ik leg u nog een citaat voor. Dat komt uit iBestuur uit 2012. Het citaat is van de journalist, dus ik kan rustig citeren. «Het woordvoerderschap ICT is vaak niet de meest populaire portefeuille in een Kamerfractie. Soms bestaat zelfs de indruk dat die post terechtgekomen is bij degene die het slechtst heeft opgelet toen de posten bij de eerste bijeenkomst van de nieuwe fractie zijn verdeeld.» Er zijn natuurlijk uitzonderingen en daarvan bent u er ongetwijfeld een. Hier staat in gewoon Nederlands dat die portefeuille ICT vaak bij backbenchers terecht komt die geen deuk in een pakje boter slaan. Is dat ook uw ervaring?

Mevrouw **Gerkena**: Nee, niet altijd.

De **voorzitter**: Maar dus wel vaak.

Mevrouw **Gerkena**: Nee, ik weet niet of het vaak zo gaat. Ik denk dat het fiftyfifty is. Het hangt ervan af hoe groot de fractie is en wat de expertise in de fractie is. Ik denk even aan mevrouw Van der Burg van uw fractie, de VVD. Die heeft gewoon een ICT-achtergrond en die wist waar ze het over had. Zo waren er meer in de Kamer. Er zijn echter ook mensen die er gewoon inrollen omdat dat onderwerp er nu eenmaal even bij hoort. Het is dus verschillend. Je zoekt echter niet iemand die dat kan doen omdat hij kennis van zaken heeft, maar je zoekt iemand met passie.

De **voorzitter**: En iemand die vanaf het begin zegt: daar wil ik meer van weten en daar ga ik bovenop zitten.

Mevrouw **Gerkena**: Ja, dat bedoel ik met passie.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U had het in dat verband ook over gezond verstand. Ik moest daaraan denken toen ik dat schema daarnet zag. Is dat gezond verstand? Passie en gezond verstand zijn inderdaad misschien ook heel belangrijk.

Mevrouw **Gerkena**: Ja. En ik zei ook al: wees niet bang, want het is helemaal geen enge materie. Het is gewoon iets waarvan je wilt dat het het doet. Weet wat je wilt, kader dat goed af, stel de vraag en zorg dat je controleert wat er terugkomt. En laat je niet verleiden tot alles wat nog meer mogelijk is en wat er allemaal kan. Als u een pot met geld van een

bepaalde omvang hebt om een huis te bouwen op een stukje grond dat u hebt aangekocht, dan weet u hoeveel slaapkamers en hoeveel badkamers u wilt en hoe groot de tuin moet zijn. Dan kan er iemand langskomen die zegt: maar ik kan er ook nog een mooi torentje bijbouwen en er nog een kelder onder aanleggen. Als u daarop ingaat, weet u bij voorbaat al dat u niet gaat uitkomen met uw budget. Laat u er dan ook niet toe verleiden om het fundament alvast groter te maken zodat we later die torentjes nog kunnen bouwen. Laat het systeem doen wat het moet doen. Zorg dat het aan open standaarden voldoet, zodat het op een ander systeem kan draaien als het ooit op een ander systeem moet draaien. Het moet dan op dat andere systeem kunnen draaien met een eenvoudige koppeling, zodat je niet alles dan weer opnieuw moet bouwen. Zorg dat het systeem in de tijd bestendig is. That's it.

De **voorzitter**: Dat zijn volgens mij prachtig heldere slotwoorden. Wat wilt u ons absoluut nog meegeven? Zijn er zaken waarover u zegt: als ik die niet heb verteld in de commissie, dan gaat er iets mis?

Mevrouw **Gerkens**: Misschien moet ik mijn teleurstelling uitspreken over het feit dat u hier zit.

De **voorzitter**: Ik hoop dat u het niet persoonlijk bedoelt.

Mevrouw **Gerkens**: Nee, dat bedoel ik niet persoonlijk. «U» is in het meervoud bedoeld. U hebt het ook in de pers kunnen lezen. Wij hebben in 2009 gewoon gezegd wat er mis was. Wij hebben geprobeerd om het onder de aandacht van de overige Kamerleden te brengen. De staf die ons toen heeft begeleid, voelde ook de noodzaak. Er had geen parlementaire onderzoekscommissie moeten komen. We hadden niet vijf jaar na dato opnieuw dit onderwerp op tafel moeten hebben. Er had gewoon een betere controle moeten zijn.

De **voorzitter**: Wij betreuren dat zelf ook. Wij zullen proberen om uw pogingen, op een misschien weer andere manier, alsnog tot iets succesvol te laten leiden.  
Ik dank u zeer.

Schorsing van 14.35 uur tot 15.32 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Rietkerk op 26 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Theo Rietkerk (gedeputeerde provincie Overijssel 2003-heden; lid Tweede Kamer voor het CDA 1998–2003).

Aanvang 15.32 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 Rietkerk van harte welkom. U kent wellicht de leden van de commissie, maar ik noem de namen toch nog even: mevrouw Bruins Slot, de heer Ulenbelt, de heer Van Meenen en mevrouw Fokke. Mijn naam is Elias. De heer Van Meenen en ik zullen het voortouw nemen, maar de rest van de commissie let altijd goed op en heeft vast ook nog wel wat te vragen tussendoor.

Dank dat u bereid bent om hier vandaag met ons te spreken over C2000, het communicatienetwerk van politie, brandweer en ambulancediensten dat oorspronkelijk in 2000 van start zou gaan, in 2006 werd opgeleverd en in 2009 zodanige kuren vertoonde dat er weer flink aan moest worden gesleuteld. U was Kamerlid voor het CDA. Dat bent u tien jaar geweest. Zie ik dat goed?

De heer **Rietkerk**: Iets korter. Van 1998 tot 2003.

De **voorzitter**: Van 1998 tot 2003. U komt uit een geslacht van bestuurders.

De heer **Rietkerk**: Dat kun je wel zeggen.

De **voorzitter**: Vertel eens.

De heer **Rietkerk**: Mijn vader is bestuurlijk actief geweest bij de RPF – die is opgegaan in de ChristenUnie – als burgemeester, Statenlid en wethouder. Mijn oom was oom Koos Rietkerk, Minister van Binnenlandse Zaken.

De **voorzitter**: Wij hebben u uitgenodigd om als oud-Kamerlid te praten over de werkwijze van de Kamer bij grote ICT-projecten, in het bijzonder dat C2000-project. Wees alstublieft zo openhartig mogelijk en vertel hoe het in de praktijk toegaat in de Kamer. Wij weten dat een beetje – niet als het gaat om al die projecten – maar de mensen die met ons meekijken en meeluisteren weten dat niet altijd. U bent er onder meer verantwoordelijk voor dat de Kamer eind 2002 aan de Algemene Rekenkamer vroeg om het project C2000 eens grondig door te lichten. We komen daar uiteraard nog wat uitgebreider over te spreken. Volgens krantenberichten uit die tijd was u nogal geschrokken toen u tijdens een congres regionale politiebestuurders en burgemeesters sprak. De kranten suggereerden dat u 's

ochtends op het congres was en 's middags ineens om een groot onderzoek vroeg. Hoe zat dat?

De heer **Rietkerk**: Dat is wel een heel korte klap.

De **voorzitter**: Vandaar dat ik u vraag hoe het zat.

De heer **Rietkerk**: Misschien is het goed dat ik aangeef hoe ik als Kamerlid het dossier destijds aantrof. In 1999 kregen we de eerste rapportage. Het was een van de grote projecten waarvoor ik woordvoerder mocht zijn namens het CDA. Door de werkbezoeken die ik toen aflegde bij een aantal politiekorpsen, zat ik al scherp op dit dossier. Ik heb vragen gesteld over de planning, over de begroting en over de kwaliteit die het uiteindelijk zou moeten hebben. Ik stelde ook vragen over het opdrachtgeverschap: wie is opdrachtgever en wie is opdrachtnemer? Ten slotte gingen mijn vragen ook over de manier waarop de aanbesteding was gelopen. Dat is een hele mond vol. Dat waren destijds de eerste vragen. Ook de Kamer – ik herinner me nog de oud-collega's Wagenaar en Scheltema-de Nie – had er vragen over. Na het debat met de Staatssecretaris, volgens mij Staatssecretaris De Vries, hadden we het idee dat er een vervolg moest komen.

De **voorzitter**: Even voor de duidelijkheid: het was Staatssecretaris Gijs de Vries, die ook nog heeft gediend onder Klaas de Vries, de Minister.

De heer **Rietkerk**: Ja, dat klopt. Naar ik meen medio 1999 gaven we een vervolg aan dat algemeen overleg. Dat was een algemeen overleg met nog meer stukken dan ik al bij me had, omdat we de diepte in wilden. De Kamer kwam tot een voorstel, een motie – de motie-Wagenaar c.s. (25 124, nr. 8), die ik mede heb ondertekend – waarin de regering werd gevraagd om op korte termijn te komen met een helder overzicht, een plan van aanpak, van alle punten die ik net noemde, zoals de kosten, de planning et cetera.

De **voorzitter**: Daar komen we nog over te spreken. Ik begon bij een cruciaal moment, het moment waarop u 's morgens die politiemensen sprak en 's middags zei: nu gaan we echt de Rekenkamer inschakelen. Hoe zat dat?

De heer **Rietkerk**: Ik had ook toen de gewoonte om vanuit de praktijk, vanuit de regio de informatie op te halen. Dat gebeurde door werkbezoeken aan diverse regiokorpsen, zoals – van de 25 regiokorpsen – de regiokorpsen van Limburg, Groningen en IJsselland. Een aantal daarvan gaf mij tijdens die werkbezoeken het heldere beeld dat men zorgen had over de kosten, de planning en de kwaliteit van C2000. Als een debat over een bepaald thema zou gaan plaatsvinden, dan had ik de gewoonte om in die week, misschien zelfs op de dag zelf, de actuele stand van zaken vanuit het land mee te nemen naar de Kamer. Dat deed ik toen ook. Volgens mij was ik toen ook bij het korps IJsselland. Dat gaf mij een beeld dat mij als Kamerlid zorgen baarde. Dat heb ik vertaald naar niet alleen debatten maar uiteindelijk ook de opzet van dat onderzoek van de Algemene Rekenkamer.

De heer **Van Meenen** (D66): Wij proberen om ook de mensen die geen Kamerlid zijn, te laten begrijpen waarmee je als Kamerlid allemaal te maken hebt en hoe het krachtenveld ligt rond zo'n onderwerp als C2000. Daarom vraag ik u met wie u allemaal te maken had als verantwoordelijke

voor dit dossier. Weest u vooral heel uitvoerig. Ik heb ook een lijst. Dan ga ik bekijken of u ze allemaal noemt. Daarna zal ik dan vragen of het klopt dat er nog meer zijn.

De heer **Rietkerk**: In ieder geval was het doel om een goed communicatiesysteem te hebben. Dat betekent dat ik te maken had met de politie, dus de politiediensten, de 25 korpsen, waar destijds ook nog een centrale kop bovenop zat. Verder had ik te maken met de brandweer en de ambulancediensten, want ook medische gegevens zouden bij rampen moeten worden gekoppeld. Vervolgens waren er de regionale overheden, medeoverheden, dus de gemeenten, al dan niet in een regionaal verband. Ik kwam in de stukken ook allemaal afkortingen tegen, zoals ITO en afkortingen van allerlei adviesbureaus. Die heb ik niet bezocht, maar kwam ik wel in de stukken tegen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat was het?

De heer **Rietkerk**: Nog niet helemaal. Ik heb in die tijd ook gekeken naar netwerken bij andere departementen, bijvoorbeeld Defensie. Ik dacht: als de overheid toch wil investeren in communicatie op het gebied van veiligheid, dan is het goed om breder te kijken dan naar slechts één departement. Ik heb daarom destijds zowel bij Volksgezondheid als bij Defensie daarnaar gevraagd. De Koninklijke Marechaussee had daar vervolgens weer mee te maken. Dan heb je in ieder geval het veld wel redelijk in beeld.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik loop even met u langs hoe het volgens ons zou zijn, op basis van ervaringen die wij als Kamerleden ook hebben. U had natuurlijk een persoonlijk medewerker of beleidsmedewerker. Die vindt er ook weleens iets van.

De heer **Rietkerk**: O, die wil ik ook nog wel even noemen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik loop het wel even met u door. De vaste commissie voor Binnenlandse Zaken. Daar had u ook mee te maken, neem ik aan.

De heer **Rietkerk**: Ik kan dat ook nog even noemen. Ik ging namelijk niet onvoorbereid op pad.

De heer **Van Meenen** (D66): We zijn nu aan de binnenkant van het systeem, om het zo maar te zeggen.

De heer **Rietkerk**: Dat klopt. We hadden bij het CDA de fractiecommissie. Ik had een beleidsmedewerker, dus een persoonlijk medewerker die de werkbezoeken organiseerde. Ik had een beleidsmedewerker die mij adviseerde op het beleid en die door ons «de veiligheidsmachine» werd genoemd. Dat was toen de heer Dillingh. We hadden als CDA vervolgens de fractiecommissie. En dan was er nog de Kamercommissie, die procedurevergaderingen had om de agenda voor te bereiden en publiek bij elkaar kwam in overleggen.

De **voorzitter**: Hoe noemde u die beleidsmedewerker?

De heer **Rietkerk**: Oud-collega Wim van de Camp en ik waren de twee veiligheidswoordvoerders. Ik zat wat meer aan de preventieve kant en Binnenlandse Zaken en hij zat wat meer aan de repressieve kant. Dat

noemden we «de veiligheidsmachine». Dat waren drie medewerkers. Overigens ook oud- ...

De **voorzitter**: We gaan eens bekijken hoe die machine werkte.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik heb hier nog de commissie, die u al hebt genoemd. Uiteraard ook de voorzitter. Had u rond dit onderwerp ook te maken met het fractiebestuur?

De heer **Rietkerk**: Zeker. Het was namelijk een groot project. Dat betekende dat op dinsdag ...

De heer **Van Meenen** (D66): We hoeven het niet allemaal door te lopen.

De heer **Rietkerk**: En de fractie ook. De debatten hadden vaak een vervolg in de Kamer en wellicht zou dan een uitspraak van de Kamer, een motie of amendement, nodig zijn. Dat bespraken we dan in de voltallige fractie.

De heer **Van Meenen** (D66): Had u over dit onderwerp ook contact met de Kamervoorzitter of met het presidium, waar u later in terecht kwam?

De heer **Rietkerk**: Op dat moment niet. Ik heb wel, voordat het voorstel tot een onderzoek echt op papier stond, een wandeltocht door dit gebouw gemaakt. Vroeger heette dat, geloof ik, het Hotel. Daar zat de commissie voor de Rijksuitgaven. Ik heb in die tijd de mensen van de Griffie bevraagd, omdat ik de onderste steen boven wilde hebben. Dat ging niet vanzelf.

De heer **Van Meenen** (D66): Nee, dat ging niet vanzelf. Althans, misschien kunt u daarover iets meer zeggen.

De heer **Rietkerk**: Het was een zoektocht, want hoe kom je bij wat ik dan maar noem «de tanden van de Kamer»? De parlementaire controle was in het geding, vond ik, omdat we geen totaalbeeld kregen. We kregen steeds het beeld: de planning loopt wel en met de kosten loopt het ook wel. Mijn beeld was echter: de planning wordt overschreden en de kosten rijzen de pan uit. Dat werd, in mijn woorden, een beetje weggeschreven. Ik wilde die controlefunctie op een groot project hebben, op meerdere departementen. Dus ging ik met een vragenlijst op pad. Dan kun je wel weer moties indienen, maar ik dacht: het moet een ander instrument worden. Dan kon je aanvullende vragen stellen, maar dat was dan van één politieke partij, het CDA. Ik wilde het politiek neutraal doen. Het ging mij om de zaak. Dus wilde ik een breed onderzoek hebben. De mensen van Rijksuitgaven adviseerden mij en zeiden: dan zul je wellicht toch een onderzoek door de Algemene Rekenkamer moeten laten doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Daar komen we zo op. We zijn nu nog even aan het nalopen met wie u allemaal te maken had. Had u ook met bewindspersonen te maken? Sprak u met hen over dit onderwerp?

De heer **Rietkerk**: Ik had wel met hen te maken, maar alleen hier aan deze tafel.

De heer **Van Meenen** (D66): Dus niet achterlangs, zal ik maar zeggen?

De heer **Rietkerk**: Nee.



De **voorzitter**: Waarom niet, eigenlijk? Dat gebeurt toch regelmatig?

De heer **Rietkerk**: Ja, dat gebeurt op andere dossiers wel, maar op dit dossier kennelijk niet.

De **voorzitter**: Waarom deed u dat niet?

De heer **Rietkerk**: Het was een overgang van de ene bewindspersoon naar de andere. Tot, zo zeg ik uit mijn hoofd, 2002 was er het kabinet waarin Staatssecretaris Gijs de Vries ervoor verantwoordelijk was. Vervolgens kwam het dossier volgens mij bij Staatssecretaris Hessing in het pakket. Ik had wel contact met de bewindslieden.

De **voorzitter**: Ik leg het even uit. Hessing was Staatssecretaris namens de LPF, toen de LPF aan het kabinet-Balkenende I deelnam.

De heer **Rietkerk**: Dat klopt.

De **voorzitter**: In beide kabinetten, dus ook in het kabinet ervoor, het kabinet-Kok II, zat het CDA.

De heer **Rietkerk**: Nee. Het kabinet-Kok II was Paars.

De **voorzitter**: Ik ben in de war. Sorry. Kok II was Paars, uiteraard.

De heer **Rietkerk**: Het dossier is begonnen tijdens Paars I, van 1994 tot 1996. Het CDA zat niet in Kok I en Kok II.

De **voorzitter**: Kan het feit dat het CDA niet in dat kabinet zat – dat was eigenlijk de achtergrond van mijn vraag – de reden zijn dat u niet via de partijkanalen contact zocht en de formelere weg ging bewandelen, langs de Griffie en richting Rekenkamer?

De heer **Rietkerk**: Nee, dat was niet de reden. Hoewel het CDA niet in het kabinet zat, had ik bijvoorbeeld gewoon contact met Minister Peper over politiezaken. Er was een kennismaking en er waren afspraken over het moment waarop je vragen kon stellen aan de Minister of een dg, hetzij via de nette route, hetzij bilateraal. Ik heb dit dossier vanaf 1999 gevolgd via de halfjaarrapportages. In de debatten, zo had ik het idee, was wel een gesprek met de Minister, of in dit geval de Staatssecretaris, te voeren maar daar zat een hele groep achter. Er waren allemaal adviezen van adviesbureaus. Het ITO was voor mij een ongrijpbare club. Aan een zelfstandig bestuursorgaan of een organisatie kun je tenminste nog weleens wat vragen stellen. Ik had ook het idee dat in die gesprekken niet op basis van feiten alle informatie naar boven kwam.

De heer **Van Meenen** (D66): Dank u zeer. We maken het lijstje nog even af. Sprak u bijvoorbeeld ook met leveranciers?

De heer **Rietkerk**: Nee. Ik heb mij niet met de markt willen bemoeien.

De heer **Van Meenen** (D66): En de vakbonden, de politievakbonden? Hebt u daarmee contact gehad?

De heer **Rietkerk**: Ja, ook.

De heer **Van Meenen** (D66): Journalisten?

De heer **Rietkerk**: Ook.

De heer **Van Meenen** (D66): Uw eigen achterban?

De heer **Rietkerk**: Zeker.

De heer **Van Meenen** (D66): En uw potentiële achterban, alle mensen in het land?

De heer **Rietkerk**: Ook. We waren in 2002 namelijk de grootste partij. Maar dat was niet vanwege het drama C2000, moet ik zeggen!

De heer **Van Meenen** (D66): Dit was een aardig inkijkje, dit was aardig om een beeld te krijgen van het leven van een Kamerlid. En dat is dan nog maar één onderwerp. U deed er vast nog wel een paar. Maar goed, daar gaat het nu niet om. Hebt u, toen u aantrad, veel moeite moeten doen om dit onderwerp in uw portefeuille te krijgen?

De heer **Rietkerk**: Nee, hoor.

De heer **Van Meenen** (D66): Integendeel, haast?

De heer **Rietkerk**: Nee. Wim van de Camp zat op Justitie en ik zat op Binnenlandse Zaken, zoals ik al zei. Het was dus heel gewoon dat ik «veiligheid» deed, dus alles wat met de politie te maken had, ook dit dossier, dat toen nog bij Binnenlandse Zaken zat. Het was wel een groot project. Het viel echter onder BZK en viel vanzelf aan mij toe. Toen ik het dossier kreeg, wist ik nog niet wat er daarna zou gebeuren.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat weten wij inmiddels allemaal wel. U ook. Daarover gaan we het hebben. U had natuurlijk ook te maken met woordvoerders van andere fracties op dit dossier, C2000. Hoe was uw relatie met hen?

De heer **Rietkerk**: Goed. Ik herinner me de woordvoerders mevrouw Wagenaar, mevrouw Scheltema-de Nie en, naar ik meen, Philippe Brood. Op dit dossier was het contact met hen goed.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat betekent «goed»?

De heer **Rietkerk**: «Goed» wil zeggen dat er ontvankelijkheid was voor de vragen die we eigenlijk gezamenlijk hadden en die ik in ieder geval scherp durfde te stellen.

De heer **Van Meenen** (D66): Kun je zeggen dat er een soort collectief gevoel in de commissie heerste?

De heer **Rietkerk**: Eigenlijk wel. Ook wel een gevoel van ongemak. Dat bleek ook wel toen we, volgens mij in 1999, moties indienden. Die werden breed ondersteund. De motie-Wagenaar werd volgens mij door ons vieren ingediend. Mijn motie over de uitrol en het daarbij ook aanpakken van de grensgebieden omdat de communicatie in Nederland wel goed kan zijn maar daar misschien niet, werd volgens mij door drie woordvoerders ondertekend.

De heer **Van Meenen** (D66): We hebben het al even gehad over de staatssecretarissen met wie u te maken hebt gehad, namelijk Gijs de Vries en Rob Hessing. Ik begreep dat u met hen niet zo'n directe relatie had, behalve dan bij de formele gesprekken.

De heer **Rietkerk**: Nee, omdat ik bij mijn dossiers, met name politiezaken, meer met de Minister te maken had.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe zou u uw relatie met de media van destijds beschrijven?

De heer **Rietkerk**: In algemene zin of op dit dossier?

De heer **Van Meenen** (D66): Op dit dossier. Nou, het mag ook in algemene zin. U mag het zelf invullen.

De heer **Rietkerk**: Zelf heb ik bij dit dossier, maar ook bij andere dossiers, gemerkt dat de media het ook interessant vonden. De media vinden een groot project interessant en vinden het ook interessant als er een motie komt waarmee eigenlijk wordt afgedwongen dat er feiten op tafel komen die in iedere halfjaarrapportage steeds ontbreken.

De heer **Van Meenen** (D66): Moest u de media zelf opzoeken of kwamen ze naar u toe? Vonden ze dit onderwerp uit zichzelf interessant?

De heer **Rietkerk**: Ik herinner me dat ze het steeds interessanter gingen vinden toen de voorbereiding van het onderzoek van de Algemene Rekenkamer vorm kreeg. In de praktijk, bij mijn werkbezoeken aan de regio, was er niet altijd maar soms wel ook contact met de regionale media. De vraag of het wel goed zou komen met de communicatie was wel een punt dat ook in de regionale media aandacht kreeg.

De heer **Van Meenen** (D66): In het voorgesprek kwam nog aan de orde dat ICT in zijn algemeenheid niet echt als een sexy onderwerp wordt gezien. Hebt u het een beetje sexyer gemaakt?

De heer **Rietkerk**: Met «Algemene Rekenkamer-onderzoek», waarop ik naar de media aanhaakte, kreeg het een lading. Daarvoor merkte je eigenlijk niet zo heel veel spanning rondom dit dossier.

De heer **Van Meenen** (D66): Na de verkiezingen van 2002 werd u lid van het fractiebestuur en van het presidium. Had dat nog gevolgen voor uw status als Kamerlid?

De heer **Rietkerk**: Dat moeten vooral anderen beoordelen, maar ik denk wel dat je daardoor wat meer status krijgt.

De heer **Van Meenen** (D66): In hoeverre veranderde dat de rol die bijvoorbeeld uw collega's of de media ten opzichte van u kozen?

De heer **Rietkerk**: Dat heb ik op dit dossier niet gemerkt. Ik merkte dat wel op andere dossiers en op andere punten, omdat je als fractiesecretaris soms, bij stemmingen en dat soort zaken, toch wel een centrale rol vervulde. En je zat in het presidium. Op dit dossier was er echter een route uitgezet die moest leiden tot opheldering. Die wilde ik gewoon wel voortzetten.

De heer **Van Meenen** (D66): Wij willen ook graag inzicht krijgen in de achtergronden van het verzoek aan de Rekenkamer om het project C2000 door te lichten. Waarom was het in uw ogen nodig om aan de Algemene Rekenkamer zo'n onderzoek te vragen? Welke problemen speelden er?

De heer **Rietkerk**: Ik wil proberen om twee werelden bij elkaar te brengen: enerzijds de wereld van de regio en de werkbezoeken en anderzijds de wereld van Den Haag en de Tweede Kamer. Tijdens de werkbezoeken, die ik heb geïntensiveerd, ook in 2002 – het betrof met name werkbezoeken aan de diensten die ik noemde, met name de politie – bleek iedere keer dat er zorg was over niet alleen de financiën maar ook de planning. Dat waren de twee thema's die iedere keer naar voren kwamen. Als ik doorvroeg, merkte ik dat het overleg, het contact, de communicatie of hoe je het ook noemt tussen Binnenlandse Zaken – men zei: «Den Haag» – en de regionale diensten op zijn zachtst gezegd onvoldoende was. Zo beleefde men het.

Daarnaast, toen ik de begroting van Binnenlandse Zaken pakte en probeerde daardoorheen te ontdekken wat het regionaal betekende, kwam ik tot de conclusie dat C2000, het Geïntegreerd Meldkamer Systeem (GMS) maar ook de ICT-investeringen regionaal nog groter waren dan datgene wat hier, in de Kamer, was bedacht. Immers, via het normkosten-vergoedingensysteem bij de politie werden heel veel ICT-kosten daar geraamd. Ik kwam daarop door bijvoorbeeld de vraag te stellen: hoe communiceer je met 25 korpsen het aantal fietsendiefstallen, hoe maak je daar een landelijk overzicht van? Men kon dat niet communiceren, want «fietsendiefstal» werd in Noord-Holland anders gerubriceerd dan in Overijssel of in Limburg. Het bedrag voor ICT-kosten was dus een groot bedrag, maar niemand wist precies wat het effect ervan was. Men gebruikte zelf de term «knellend». Ik duid het meer als: onvoldoende inzicht in de investeringen.

Er was ook twijfel over de dekkingsgraden. Enerzijds ging het om de dekking in de grensgebieden. Vandaar ook mijn motie waarmee werd verzocht om juist in de grensgebieden daar aandacht aan te geven. Anderzijds ging het om de dekking in bijvoorbeeld tunnels. Ik ben zelf geen techneut, maar mij werd verteld dat men zorgen had. Zou er überhaupt verbinding zijn als men door tunnels gaat?

Vervolgens heb ik gevraagd hoe het zit met de ondersteuning vanuit de landelijke stuurgroep en hoe de beheerskosten in elkaar zaten. Ook daarop kon men mij tijdens de werkbezoeken onvoldoende antwoord geven.

Kortom, een totaaloverzicht kon ik in het werkveld niet krijgen en er waren vragen over de kwaliteit en de planning. Ik heb geprobeerd om dat te verbinden aan de begroting in 2002. De begroting komt altijd op Prinsjesdag naar buiten. Ik heb geprobeerd om vanuit de werkbezoeken dat thema te vertalen naar hoe het in de begroting zat. Daarvoor moest ik meerdere begrotingen raadplegen. Eigenlijk moet een groot project zelfstandig te beoordelen zijn. Dat vond ik niet terug. Ik kon een paar dingen doen. Ik kon vragen gaan stellen bij de begrotingsbehandeling en dan opnieuw een motie indienen om te vragen of de boel op orde kon worden gebracht. Ik dacht: dat heb ik twee jaar geleden ook al gedaan. Ik kon ook wachten op de halfjaarrapportage van december 2002. Ik dacht: dan zitten we weer een halfjaar verder. Of ik kon bezig gaan met een wat fundamenteeler iets, namelijk bekijken of ik een onderzoek kon laten instellen. Met dat laatste ben ik verdergegaan.

De heer **Van Meenen** (D66): We kunnen wel constateren, denk ik, dat de problemen die u zo-even noemde, voor u niet nieuw waren. Ze ontstonden voor u niet pas in 2002.

De heer **Rietkerk**: Nee.

De heer **Van Meenen** (D66): U had dat beeld al veel langer en u had er verschillende keren eigenlijk bijna dezelfde vragen over gesteld.

De heer **Rietkerk**: Dat klopt, in net wat andere bewoordingen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik stel mijn vraag toch nog één keer. Het beeld bleef continu hetzelfde voor u. Er veranderde weinig. Wat was de concrete aanleiding om te vragen om dat onderzoek van de Rekenkamer? Was er een directe aanleiding? Het is net al even aan de orde gekomen.

De heer **Rietkerk**: De Kamer heeft een aantal instrumenten: schriftelijke vragen stellen, ...

De heer **Van Meenen** (D66): Jawel, maar dat was ook in 2002.

De heer **Rietkerk**: Dat was allemaal geweest.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat was ook zo in 2001 en in 2004 was dat nog steeds zo. Ook toen waren die instrumenten er. Echter, u besloot het op dát moment, niet twee jaar eerder of drie jaar later.

De heer **Rietkerk**: Dat klopt. Ik vind dat een kabinet eerst de kans moet hebben om moties uit te voeren. Als de Kamer een uitspraak doet, een verzoek om alles op orde te brengen, dan heeft het kabinet daar even de tijd voor nodig.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoelang? Hoe veel tijd zat er tussen de motie en het onderzoek? Ik heb dat even niet paraat.

De heer **Rietkerk**: Er zat ongeveer twee jaar tussen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat vindt u wel een redelijke termijn?

De heer **Rietkerk**: In de tussentijd hebben we vier rapportages gehad. Ik heb ze voor een deel bij me. Ik heb ze nog even gelezen. Dit staat er dan in: de planning wordt gehaald, we blijven binnen de begroting, de resultaten komen binnen, kortom, maakt u zich geen zorgen. Dan hebben we er een debat over. Als dan vanuit het kabinet door de Staatssecretaris wordt gezegd dat het zo is, dan kan de Kamer op dat moment niet anders doen dan dat accepteren. Eind 2001 en begin 2002 heb ik heel veel werkbezoeken afgelegd. Volgens mij was het ook een tijd van verkiezingen. Dan kom je heel veel in het veld. Daarna ben ik daar nog mee doorgegaan. Als dan opnieuw, in de zomerperiode, wordt bevestigd dat men zorgen blijft houden over het halen van de planning et cetera, dan – zo zit ik als Kamerlid in elkaar – moet je niet meer doorgaan met moties of vragen maar met een ander instrument komen. Op dat moment was dat een onderzoek van de Algemene Rekenkamer.

De **voorzitter**: Er waren steeds AO's, algemeen overleggen, debatten met politiek verantwoordelijken in zaaltjes zoals deze. We hebben het allemaal nagelezen en uitgezocht: u hebt daarin regelmatig vragen gesteld, precies

zoals u het beschrijft. Maar het duurt dan dus bij elkaar drie jaar voordat u wat doet. U hebt uitgelegd dat u vindt dat het kabinet de ruimte moet hebben. Vraag één: is drie jaar niet een beetje lang? In 1999 was er het eerste algemeen overleg en in 2002 vroeg u om dat rapport. Is het niet een beetje lang?

De heer **Rietkerk**: De feiten gaven er op dat moment geen aanleiding toe. Het kabinet zei: het blijft binnen de planning en binnen de begroting. Daarnaast was eind jaren negentig het jaar al gewijzigd in 2004. U begon terecht met: C2000. Ook mijn beeld was dat het in 2000 klaar moest zijn.

De **voorzitter**: Zo is het: Communicatie 2000.

De heer **Rietkerk**: Dat was, voordat ik kwam, al aangepast naar 2004.

De **voorzitter**: Dat was ook niet voor niks.

De heer **Rietkerk**: Nee, maar dat betekende eigenlijk dat ik tot januari 2004 als Kamerlid rustig zou moeten zijn. Ik ben medio 2002, in de tweede helft van 2002 in actie gekomen, dus anderhalf jaar voordat het klaar was. Ik had namelijk het idee ...

De **voorzitter**: Je kunt het ook andersom benaderen en zeggen: drie jaar nadat u de eerste dingen erover had gevraagd.

De heer **Rietkerk**: Ik benader het anders. Ik vind dat je normaliter tot januari 2004 stil zou kunnen zitten als het kabinet zegt dat het in 2004 klaar moet zijn en als in alle stukken staat dat het binnen de planning en binnen de begroting is. Dat heb ik niet gedaan.

De **voorzitter**: We komen straks nog op de vraag in hoeverre het juist was dat het kabinet dat schreef. U stelde naar aanleiding van uw werkbezoeken en gesprekken met mensen in het veld in ieder geval vast dat u iets anders hoorde dan hetgeen het kabinet schreef – samengevat: het gaat goed – en zei toen dat de Rekenkamer het dan maar moest oplossen.

De heer **Rietkerk**: Ik heb daarvoor ongeveer een halfjaar de tijd genomen, met alle werkbezoeken. Dat was naast het Kamerwerk. U weet hoeveel regiokorpsen er zijn. Ik wilde gedegen feitenmateriaal hebben als basis voor de vraag om een Rekenkameronderzoek, een zwaar instrument, te starten.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat verzoek kwam voor het eerst in procedurevergadering aan de orde. Hoe reageerden uw collega's daarop, in de vergadering maar ook daarbuiten?

De heer **Rietkerk**: Eigenlijk had ik in de voorbereiding al wat contacten gehad met de woordvoerders. In mijn zoektocht naar de manier om dit aan te pakken, heb ik namelijk van de beleidsmedewerkers bij onszelf het advies gekregen om niet weer met een motie te komen, maar het op een andere manier te doen. Toen ben ik gaan wandelen in dit gebouw. Ik ben naar de mensen gegaan die er verstand van hebben en heb hun gevraagd hoe ik dit moest aanpakken. Ik heb de vragen vrij neutraal proberen te formuleren. Voordat het formele traject startte, heb ik met een aantal woordvoerders contact gehad over wat ik van plan was.

De heer **Van Meenen** (D66): Hoe reageerden zij?

De heer **Rietkerk**: Zij reageerden eerst vanuit de inhoud en vroegen: moet het? Uiteindelijk zeiden ze: eigenlijk is het wel heel consistent wat je doet. Daardoor kreeg ik in de procedurevergadering – daar vroeg u naar – steun. Daardoor was het geen politieke stellingname maar een vraag van de hele Kamer.

De heer **Van Meenen** (D66): Binnen en buiten de vergadering was er dus hetzelfde beeld? Er was geen verschil?

De heer **Rietkerk**: Nee. Ik moet daarbij zeggen dat de steun van de deskundigen bij zowel de Griffie als de commissie voor de Rijksuitgaven, of daaromheen, heeft geholpen om de goede vragen te formuleren. Ik wist namelijk dat bij een vraag op grond van een bepaald artikel de commissie voor de Rijksuitgaven daarover een advies moest geven. Zo was het, geloof ik.

De heer **Van Meenen** (D66): En hoe ging dat? U liep ook tegen hinderissen op. Die zaten ook daar, dacht ik. Of zie ik dat verkeerd?

De heer **Rietkerk**: Het ging niet vanzelf om de goede vragen geformuleerd te krijgen en op basis daarvan uiteindelijk het verzoek in de procedurevergadering te kunnen indienen. Ik kan me het tijdsbeslag niet meer heel scherp voor de geest halen, maar volgens mij duurde het een paar maanden voordat we het klaar hadden. In september of oktober ben ik gestart en, zo zeg ik uit mijn hoofd, in december werd in de procedurevergadering besloten om het verzoek tot een onderzoek ingevolge artikel zoveel in te dienen, waarbij de commissie voor de Rijksuitgaven formeel nog een advies moest geven. Van het formele advies heb ik niets gemerkt in het traject, want ik zat daar al voor en wist dat het wel heel gek moest gaan wilde de commissie er negatief over zijn.

De **voorzitter**: Sterker nog, de commissie schreef: de informatievoorziening over C2000 acht de commissie voor de Rijksuitgaven op onderdelen onvoldoende. Dat gaf rugwind.

De heer **Rietkerk**: Ja. Ik kwam er overigens pas in 2001 of 2002 achter dat je voor een groot project een integraal overzicht van de kosten moet hebben.

De **voorzitter**: Maar tegelijkertijd zag het kabinet er niks in. Staatssecretaris Hessing zei op 2 december 2002 tijdens een wetgevingsoverleg tegen u dat hij tegen het Rekenkameronderzoek was omdat er al een continue contra-expertise werd uitgevoerd, door Deloitte & Touche. Bovendien wilde hij de Kamer zelf informeren. Niettemin hebt u doorgezet.

De heer **Rietkerk**: Ja. Ik herinner me inderdaad dat opnieuw werd gezegd, ondanks het uitstel naar 2004: we halen de planning. Mijn verwachting was dat het niet zou worden gehaald. Ik had daar geen vertrouwen in. Over de kosten werd opnieuw gezegd: het past binnen de projectbegroting. Ik heb echter allerlei begrotingen van regiokorpsen gezien, waaruit ik opmaakte dat het helemaal niet kon. Vanuit VWS ging rechtstreeks geld naar beneden, volgens mij naar de ambulancediensten, naar de meldkamers. Er ging rechtstreeks geld van BZK naar de politiediensten, voor ICT en andere zaken. Vervolgens hadden we hier een groot project, dat eerst, incidenteel, stond ingeboekt voor ruim 400 miljoen,

maar uiteindelijk volgens mij 600 miljoen betrof. Voor de exploitatie, dus de structurele kosten, was een bedrag van iets van 15 miljoen geraamd, maar dat ging over de 30 miljoen heen. En dit was dan nog los van de exploitatiekosten die men «overigens» had in de regio.

De heer **Van Meenen** (D66): U hebt uitgelegd wat voor u de aanleidingen waren.

De heer **Rietkerk**: Er was een vraag. Daarop kwam een antwoord, waar ik geen genoegen mee nam.

De heer **Van Meenen** (D66): Nog één keer over uw congresbezoek, op 6 november 2002. U herinnert het zich vast nog. De heer Heerschap zei daar het een en ander. Deze politiecommissaris spuide daar zijn gram. De volgende dag stond in verschillende media dat er iets moest gaan gebeuren. Ik vraag u toch nog een keer wat de relatie hiervan was met uw uiteindelijke verzoek.

De heer **Rietkerk**: Het versterkte elkaar. Ik, als Kamerlid, haalde tijdens de werkbezoeken informatie op. Het kwam mij prima uit dat op 6 november dat congres was. Dat betekende namelijk dat het thema niet alleen in Den Haag speelde, noch alleen bij de individuele politiediensten, ambulancediensten of regio's. Het kwam ook samengebald bij elkaar bij deskundigen. Op zo'n moment helpt het – daar is media-aandacht voor – als iemand die de desbetreffende portefeuille heeft, een stelling betreft die datgene ondersteunt wat je als Kamerlid in gang hebt gezet. Dat helpt om de onderste steen boven te krijgen.

De **voorzitter**: Was het een klassiek een-tweetje?

De heer **Rietkerk**: Ik noem het een een-drietje, maar wel klassiek.

De **voorzitter**: Een klassiek een-drietje. En waaruit bestond dat?

De heer **Rietkerk**: De regio met alle mensen, de diensten en de werkbezoeken die je hebt gedaan. Een Kamerlid. Een portefeuillehouder tijdens een congres waarvoor media-aandacht was, dus de media.

De **voorzitter**: Ik maak even een grote stap. Straks komen we weer terug in de tijd, maar het volgende past hier goed bij. Uiteindelijk komt het rapport van de Rekenkamer er, en dat is snoeihard. Kunt u daar nog iets over vertellen? Weet u het uit eigen wetenschap nog? Of vindt u het prettig als ik er stukjes van voorlees?

De heer **Rietkerk**: Dat is misschien goed, want in mei 2003 ben ik gevraagd om bestuurder te worden in het mooie, groene Overijssel. Dat heb ik gedaan. Laat nu dat Rekenkameronderzoek ...

De **voorzitter**: U gaat vast straks nog een website noemen. Maar gaat u verder.

De heer **Rietkerk**: Volgens mij kwam het Rekenkamerrapport in juni uit. Ik heb de samenvatting gelezen, want ik was er wel in geïnteresseerd. Ik herinner me dat het eigenlijk een feest van herkenning was, maar dan in negatieve zin. Ik schrok van de scherpte van de conclusies in het rapport. Wij hadden als Kamer in de laatste twee jaar eigenlijk al ontzettend



scherpe vragen gesteld, maar de Rekenkamer puntte een aantal dingen nog behoorlijk aan.

De **voorzitter**: Ik houd het alleen bij de absolute hoofdlijnen, zowel vanwege de tijd als om te vermijden dat het te technisch wordt. De Rekenkamer stelde vast dat de oorspronkelijke C2000-projectbegroting niet was onderbouwd met kwalitatief voldoende ramingsgegevens. In gewoon Nederlands: toen toenmalig Minister Dijkstal het in 1996 voor de eerste keer naar de Kamer stuurde, rammelde het. Later, in het eindrapport van 2001, is de raming kunstmatig binnen de financiële perken gehouden. Dat was de verantwoordelijkheid van Staatssecretaris De Vries. Toen zat u nog in de Kamer. Was u toen dus verkeerd geïnformeerd? Bij dat eerste, in 1996, was u er niet bij. Toch vraag ik uw oordeel daarover, met de kennis van nu en wetend wat de Rekenkamer erover schreef. Wat vindt u ervan dat de Kamer in 1996 op het verkeerde been is gezet?

De heer **Rietkerk**: Dat vind ik heel kwalijk. De Kamer kon haar controlerende taak niet uitoefenen doordat men onvoldoende en onvolledige feiten kreeg.

De **voorzitter**: En dan in 2001 – dan zit u in de Kamer – blijkt dat de ramingen kunstmatig binnen de financiële perken zijn gehouden.

De heer **Rietkerk**: Ik vind dat ernstig. Je kunt een paar maanden uit de tijdsplanning lopen. Dat doet wel pijn, maar alleen in de tijd. Dit heeft te maken met wat ik noem «de Haagse werkelijkheid» van de begroting van BZK, en dan heb ik het nog niet eens over VWS en andere ministeries en de lijnen die er daarnaast nog lopen naar alle diensten. Ik denk dat dat wordt bedoeld. Wij kregen alleen het totaalbeeld: dit is de planning van het totale project. Je zag echter dat er in de regio nog andere kosten waren, kosten die daarmee verband hielden. In 2001 is de Kamer dus onvolledig en onjuist geïnformeerd. Wij wilden namelijk alle kosten in beeld hebben. Via de motie-Wagenaar c.s. hebben wij gevraagd om een plan om ook dat nog in beeld te brengen. Letterlijk werd verzocht om duidelijkheid over de financiële gevolgen van C2000, de organisatorische aanpak, de technische gang van zaken en de verantwoordelijkheden van medeoverheden in dit project. Bijvoorbeeld: wat kost C2000 de gemeenten?

De **voorzitter**: Maar door de jaren heen heeft de Tweede Kamer geen deugdelijk beeld kunnen krijgen van de financiële, inhoudelijke en planningstechnische aspecten van het C2000-project, zo schrijft de Rekenkamer.

De heer **Rietkerk**: In ieder geval in mijn tijd niet.

De **voorzitter**: Tegelijkertijd kun je zeggen: u stond erbij en u keek ernaar. U had het gevoel dat er iets mis was, maar echt heel grote actie ondernam u ook niet, anders dan op enig moment de Rekenkamer inschakelen.

De heer **Rietkerk**: In de periode tot 2002, toen het CDA niet in het kabinet zat, had ik altijd te doen met een Kamermeerderheid die ik nodig had om zaken af te dwingen. Dat hebben we met een motie gedaan. Dat was in de periode van Kok II. Dat was op dat moment het maximaal haalbare. Vervolgens heb ik in 2001 en 2002 geen genoegen genomen met de toezegging op papier dat het tot 2004 allemaal goed zat. Ik heb toen actie

ondernomen en een Rekenkamerrapport ingezet. Ik weet niet hoelang het normaal gesproken duurt – misschien hebt u die ervaring; ik heb die niet – maar volgens mij is twee à drie maanden tijd tussen een waarneming in het veld en tot een onderzoek komen voor Haagse begrippen redelijk snel.

De **voorzitter**: Dat is op zich helemaal niet langzaam. Het gaat echter om het volgende. Van 1999 tot 2002 werd u weliswaar niet goed geïnformeerd, maar verder ondernam u ook geen actie.

De heer **Rietkerk**: Nee, het is lastig. Ik ben iemand die op basis van feiten en niet op basis van emoties wil besturen en Kamerlid wil zijn. Eind 2001 en in 2002 heb ik heel veel werkbezoeken afgelegd en daaruit bleek dat ook bij het operationaliseren van een aantal zaken – de uitrol stond voor de deur, en dat soort zaken – veel niet goed zou komen. Dus heb ik gezegd: ik ga niet, zoals in de afgelopen twee jaar, met moties of andere dingen verder, nu moet de onderste steen boven komen.

De **voorzitter**: Ik vraag nog uw commentaar op één punt, uit de feiten die de Rekenkamer toen meldde. Op 24 februari 2003 informeert Staatssecretaris Gijs de Vries de Tweede Kamer over de voortgang van het project, maar in die informatie is de dreigende vertraging niet opgenomen. Daarmee, zo schrijft de Rekenkamer, is die informatie aan de Kamer niet volledig. Op 24 januari 2003, dus in datzelfde jaar, werd echter wel aan de kabinetsinformatie gemeld dat het project dreigde te worden vertraagd. De informateur die aan het bekijken was hoe het nieuwe kabinet eruit moest gaan zien, werd daarover dus wel geïnformeerd, maar de Tweede Kamer niet, en dat was dan ook nog eens een maand later. Hoe kijkt u daarop terug?

De heer **Rietkerk**: Dat is kwalijk en ernstig. Dat betekent dat de Kamer opnieuw informatie is onthouden, waardoor ze haar controlerende functie niet kon vervullen. Het is dus goed geweest dat daarvoor het Rekenkameronderzoek is gekomen. Helaas blijkt, zo staat ook in de samenvatting in juni 2003, dat dit de feiten zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het is al genoemd dat Staatssecretaris Hessing toen tegen het Rekenkameronderzoek was. Dat heeft hij ook aan de Kamer laten weten. Hij gebruikte toen onder meer als argument dat de Kamer ook de rapporten van de externe controleurs, te weten PricewaterhouseCoopers en Deloitte & Touche, had gekregen. Wat stond er in die rapporten? Die dekten kennelijk de Minister, want anders hadden zij u wel gewaarschuwd.

De heer **Rietkerk**: Ja, daar had ik het volgende gevoel bij. Ik heb gekeken welke adviseurs er in al die jaren betrokken waren bij dit project. Als die adviseurs dan een positief, ondersteunend advies geven aan het kabinet, dan heb ik zoiets van: hé, slager, u keurt uw eigen vlees. Ik was dus minder gevoelig voor die adviezen, die alleen samenvatten. Ik heb er echter ook niet op doorgevraagd, omdat de praktijk een andere was.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar daar hebt u verder nooit iets mee gedaan. Want het is nogal wat als u zegt: het was de slager die zijn eigen vlees keurde. Dat zegt u omdat het kabinet opdrachtgever was van deze beide adviesbureaus.

De heer **Rietkerk**: Deze adviesbureaus waren niet van buiten even ingevlogen om te beoordelen hoe het zat, voor zover ik weet. Ze waren al betrokken bij dit project in een of ander verband. Dan zit je dus in het traject. Als je dan een advies wilt hebben over de vraag of het binnen de kosten blijft en of de planning wordt gehaald, dan wil ik graag een ander adviesbureau, een bureau dat niet als een slager bij zijn eigen vlees betrokken is. Daarom heb ik er niet op doorgevraagd. Het was voor mij wel reden om het Rekenkameronderzoek wél door te zetten. Het was een gevoel. Ik wilde weleens een objectivering van de feiten hebben.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe kwalificeert u dan die onafhankelijke bureaus, zoals zij zichzelf ook noemen en presenteren? Zijn zij medeplichtig aan het achterhouden van informatie aan de Tweede Kamer? Moet ik het zo zien?

De heer **Rietkerk**: Het zijn onafhankelijke bureaus, maar in dit project waren ze gekleurd.

De **voorzitter**: Wil de heer Ulenbelt daar niet op doorvragen?

De heer **Ulenbelt** (SP): Voor mij is dat wel duidelijk, maar misschien kunt u dat nog wat nader toelichten. Waar bestaat die kleuring dan uit? Hebben ze bijvoorbeeld dingen opgeschreven waarvan later, door het Rekenkameronderzoek, absoluut duidelijk was dat die niet klopten?

De heer **Rietkerk**: Ik heb daarop het Rekenkameronderzoek niet helemaal doorgekeken. U vroeg waarom ik toch heb doorgezet terwijl Staatssecretaris Hessing het standpunt van het kabinet, dat hij verdedigde, benoemde en dat valideerde, ondersteunde met een beroep op een aantal adviesbureaus, die u noemde. Die adviesbureaus waren niet blanco in dit dossier. Als ik al vier jaar lang betrokken ben bij een bepaald thema, dan heb ik er belang bij dat het in de planning en in de begroting loopt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Eigenlijk zegt u: ze waren helemaal niet onafhankelijk.

De heer **Rietkerk**: Ik zeg: de slager keurde zijn eigen vlees. Bij dit onderwerp, waarbij we niet alle informatie boven kregen, had ik daar geen goed gevoel bij. Eigenlijk versterkte dat mijn opstelling om gewoon door te gaan met het Rekenkameronderzoek, wat de Staatssecretaris, gesteund door die adviesbureaus, ook zei. Daar was ik op dat moment even niet ontvankelijk voor.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe typeert u dan een Staatssecretaris die die adviesbureaus, die iedereen als onafhankelijk beschouwt, erbij haalt om een waarheid te verdoezelen, zoals later door de Rekenkamer wordt vastgesteld?

De heer **Rietkerk**: Wat ik ernstig vind, is dat er in dezelfde periode kennelijk vanuit de Staatssecretaris, maar ook vanuit Binnenlandse Zaken, informatie gaat naar de kabinetsinformatie die anders is dan de informatie die naar de Tweede Kamer, naar ons, gaat. Dat vind ik ernstig.

De **voorzitter**: Nog heel even over dat «blanco» en die grote namen van die adviesbureaus. Er dringt zich hier een vergelijking op met het gesprek dat wij hebben gevoerd met de heer Leether, hoofd van de juridische interne afdeling van Veiligheid en Justitie. Hij zei – ik citeer hem vrijwel letterlijk – het volgende: mijnheer Elias, het is helemaal niet zo dat die

grote advocatenkantoren die dan met een visie komen, onafhankelijk zijn, ze kijken ook van wie ze de opdracht krijgen. In dat gesprek ging het erom dat die advocatenbureaus dan zeiden dat het eigenlijk best wel goed zou komen met het project ... Sorry, het ging erom dat die advocatenbureaus zeiden dat het niet verstandig was om te procederen tegen de leverancier, terwijl hij had geadviseerd om dat wel te doen. Hier hoor ik toch ook weer – ik verifieer dat bij u – dat die bureaus werden ingehuurd door het departement, dat ze niet blanco waren maar naar een conclusie toe schreven. Zie ik dat goed?

De heer **Rietkerk**: Dat heb ik ook ervaren met technische vragen, waar ik als Kamerlid geen verstand van heb. Je kreeg dan het verhaal van de mensen die in die kluwen van adviseurs zaten. Zij hadden maar één belang: blijven zeggen dat januari 2004 zou worden gehaald en dat het binnen de kosten zou blijven. Dat was een soort repeterende breuk.

De **voorzitter**: Is het antwoord op mijn antwoord daarmee: ja?

De heer **Rietkerk**: In dit bijzondere geval wel. Ik ken de situatie met de leveranciers niet.

De **voorzitter**: Ik bedoel: in dit specifieke geval. U zei: er werd uiteindelijk iets opgeschreven met daarachter de status van onafhankelijke bureaus – logo's erop, namen – maar eigenlijk waren die bureaus niet blanco, want ze zaten er middenin, en was het advies dus ook niet objectief.

De heer **Rietkerk**: Ik had het idee dat het niet objectief was. Daarom wilde ik de onderste steen boven hebben via een Rekenkamerrapport.

De **voorzitter**: We gaan nog even een klein stapje terug. Het gaat natuurlijk nog steeds over datzelfde project, C2000. In 1999 dient u een motie in. Dat weet u nog wel. Misschien kunt u dat zelf kort toelichten. Wat wilde u daarmee bereiken?

De heer **Rietkerk**: Een van de eerste werkbezoeken na die in Overijssel was in Limburg. Ik ging naar de politiedienst daar, in het zuiden. Ik heb daar kennisgenomen van de samenwerking tussen Limburg en Aken, zo herinner ik me. Dat was ook een Europese samenwerking. Daar werd mij duidelijk dat je met elkaar moet kunnen praten, dus communiceren, als je een boef wilt pakken die een grens over vliegt of als je een ramp wilt bestrijden die grensoverschrijdend is. Toen ik het beeld van de Amsterdamse uitrol voor me had, dacht ik: dat is mooi, dat is een beetje een Randstadomgeving, maar het zou juist heel goed zijn om er ook een grensregio – dat mag Limburg zijn, maar ook Zeeland, Groningen of Overijssel – bij te betrekken. Daarom heb ik via een motie aan de regering verzocht om in euregionaal verband, grensoverschrijdend, een proef te doen om te proeven wat daar operationeel nodig is voordat de grote uitrol in Amsterdam plaatsvindt. Ik dacht namelijk: als men in Amsterdam begint met de uitrol, komt men pas heel laat bij de grens, dan denkt men «o, verrek, we zijn wat vergeten» en dan moet men weer helemaal terug. Dat was de bedoeling achter de motie.

De **voorzitter**: Ik zal straks uitleggen waarom ik hier zo op doorvraag. Staatssecretaris De Vries zei destijds: dat plan met die proefregio is wel sympathiek, maar niet logisch. Het oorspronkelijke plan was om de proefregio's steeds uit te breiden met de regio ernaast, zodat je een steeds grotere vlek zou krijgen en niet iets met allerlei gaten ertussen. Uw

idee sloeg juist een gat tussen de proefregio en wat er dan bij Aken in de buurt zou moeten gebeuren. De Staatssecretaris voelde er dus niet zo veel voor. Toch zette u door. Waarom?

De heer **Rietkerk**: Ja, omdat ik er door mijn werkbezoeken van overtuigd was dat de communicatie in de grensregio's een andere vraagstelling had en een andere aanpak nodig had dan de communicatie in kern Amsterdam.

De **voorzitter**: Hoe logisch dat ook lijkt, in het rapport dat voor ons is geschreven, staat dat het erop lijkt dat je juist hierdoor, door een logisch lijkende wens van de Kamer, het project belast met een uitdijning, met iets ingewikkelds, waardoor het in zichzelf moeilijker gaat functioneren. Daarmee zou het een mooi voorbeeld zijn van uitdijende projecten op grond van politieke verlangens; uiteindelijk heeft de Staatssecretaris immers gedaan wat u wilde. Hoe kijkt u daartegen aan, als ik u dat vertel? In het onderzoek dat wij hebben laten doen, wordt vastgesteld dat dit zo'n voorbeeldje – het was natuurlijk relatief klein in het kader van het geheel – was van een politieke wens waardoor het systeem extra wordt belast en het alleen maar ingewikkelder wordt.

De heer **Rietkerk**: Je kunt van binnen, van Amsterdam, naar buiten uitrollen, en dan kom je uiteindelijk altijd bij een grensgebied. Mijn stelling was, ook vanuit het oogpunt van kostenbeheersing, dat het interessant zou zijn om ook vanuit Aken te gaan werken. Daar had men ook een communicatiesysteem, dat sowieso moest worden aangetakt op Limburg. Daarmee was men met Europees geld – dat zijn die andere geldbronnen – al heel ver. Dat zou de Nederlandse Staat geen geld kosten. Daar moest alleen de status van proefregio op worden gezet. Dan kon je met euregionaal geld in Limburg Maastricht en Aken met elkaar verbinden. Waarom heb ik dat toch voorgesteld? Je kon dan een kleine proeftuin maken, waarbij je kinderziektes, die je anders pas helemaal aan het eind zou tegenkomen, er al aan de voorkant uit zou kunnen halen. Het was dus niet mijn bedoeling om te verdunnen of om er moeilijke dingen in te stoppen.

De **voorzitter**: Dat is het probleem helemaal niet. Het gaat om iets anders. Dit is een willekeurig voorbeeld van iets wat we vaker in ons onderzoek tegenkomen. Het is een willekeurig voorbeeld van een Kamerlid dat iets interessants en aardigs bedenkt, maar dan wel iets waarmee zo'n project uiteindelijk – dat kun je zeggen als je terugkijkt – onnodig zwaar wordt belast en waarmee er op dat moment nog oneigenlijke dingen worden gedaan en eraan toe worden gevoegd. Hoe kijkt u erop terug met die ogen?

De heer **Rietkerk**: Dan had op dat moment vanuit het kabinet als reactie op de motie geschreven moeten worden wat de reden was om het niet te doen. Kennelijk is dat onduidelijk gebleven. Ik heb begrepen dat er toch wel wat is geprobeerd. Wees dan ook helder vanuit het kabinet! Een motie is een motie. Die kun je ook naast je neerleggen. Wees dan ook helder als kabinet. Zeg dan niet: een Kamerlid heeft iets opgevangen. Zeg als kabinet dan gewoon: om die en die en die redenen kan het niet.

De **voorzitter**: Dat is precies wat wij ook in ons onderzoek tegenkomen: dat zou vaker moeten gebeuren. Daar bent u het dus mee eens?

De heer **Rietkerk**: Daar ben ik het mee eens.

De **voorzitter**: Zeg dan tegen de Kamer: beste Rietkerk, leuk bedacht, maar dit gaat niet werken en dus gaan we het niet doen.

De heer **Rietkerk**: Dat debat hebben we niet gevoerd. Ik denk dat men ook niet op de hoogte was van de kansen om met Brussels geld een euregionaal project gefinancierd te krijgen in Maastricht en Aken.

De heer **Van Meenen** (D66): Gold dat ook voor het voorstel dat u in 2002 deed, het voorstel om het budget voor C2000 met 20 miljoen te verlagen lopende het project? Dat bedrag wilde u inzetten voor de aanpak van veelplegers. Hoe kijkt u daarop terug?

De heer **Rietkerk**: Het ITO was voor mij een ongrijpbare club. Dat heb ik u al eerder gezegd. Ik had het idee dat het ITO veel meer deed dan alleen C2000.

De heer **Van Meenen** (D66): Helpt u nog even: wat is het ITO? Wat was dat ook alweer?

De heer **Rietkerk**: Dat moet ik ook opzoeken.

De **voorzitter**: ITO staat voor: Organisatie informatie- en communicatie-technologie voor de openbare orde en veiligheid. Met dank aan de griffier.

De heer **Rietkerk**: Precies. Ik heb geprobeerd om de begroting van het ITO te ontleden. Daar zaten heel veel onduidelijke posten in en daarom heb ik er wat druk op willen leggen, niet ten koste van C2000 maar ten koste van het ITO. Ik dacht: in de regio krijgen ze via de normkosten geld en via die kant krijgen ze geld, dus er kan best wel 20 miljoen vanaf. Ik weet niet of ik het goed heb gezien, maar dat was de gedachte achter het weghalen van 20 miljoen bij het ITO.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar per saldo ging het dus weg uit het C2000-project.

De heer **Rietkerk**: Zo slim was het ITO dan wel weer. Waarschijnlijk heeft het dat bedrag bij C2000 weggehaald.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat was niet uw idee?

De heer **Rietkerk**: Nee. Dat stond ook niet in het amendement.

De **voorzitter**: Dat is wel wat er is gebeurd.

De heer **Rietkerk**: Ja, maar dat is dus wat er gaande is.

De heer **Van Meenen** (D66): Wanneer werd u duidelijk dat dat gebeurde, dat het bedrag bij C2000 werd weggehaald?

De heer **Rietkerk**: Dat is mij volgens mij pas heel laat duidelijk geworden. Ik heb in mijn Kamerperiode geen stukken gelezen waarin stond: die 20 miljoen gaat van C2000 af.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat was er gebeurd als u het geweten had?

De heer **Rietkerk**: Dan had ik gezegd: het ITO heeft nog een aantal posten en daar kan die 20 miljoen wel vandaan worden gehaald.

De heer **Van Meenen** (D66): Het was dus niet uw idee om het van C2000 weg te halen?

De heer **Rietkerk**: Absoluut niet. Ik snap wel dat zoiets soms gebeurt in de departementale sfeer, dat het wordt gezet op een dossier dat een beetje lastig is omdat misschien het Kamerlid dat de motie indient, C2000 zo belangrijk vindt. Maar zo werkt het natuurlijk niet.

De **voorzitter**: Nou ja, het is er wel vanaf gegaan.

De heer **Rietkerk**: Ja. De Staatssecretaris heeft dat kennelijk laten gebeuren, zeg ik dan.

De **voorzitter**: En het Kamerlid ook.

De heer **Rietkerk**: Ja, maar dan had de Staatssecretaris moeten zeggen: het gaat van C2000 af. Dat heeft hij niet gecommuniceerd, bij mijn weten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is dat ook wat u bedoelde in de tussenzin van zonet: dat was wat er aan de gang was? Was er een berekening op het ministerie: als we het van C2000 af halen, terwijl er een Kamerlid is dat daar hart voor heeft, dan gaat het misschien niet door? Wat bedoelde u met dat tussenzinnetje dat u zonet uitsprak?

De heer **Rietkerk**: Dat is de tegenwerking die je voelt in een debat met niet alleen de bewindspersonen maar ook de adviseurs. Dan voel je dat ze het heel vervelend vinden dat, ondanks het feit dat op papier staat dat het tot 2004 binnen de begroting en binnen de planning loopt, een Kamerlid erop doorgaat. Dat vindt men niet fijn. Dat merk je aan non-verbaal en informeel gedrag. Het blijkt ook uit het feit dat men die 20 miljoen kennelijk bij C2000 weghaalt en niet bij een andere post bij het ITO, wat natuurlijk ook had gekund.

De heer **Van Meenen** (D66): Een van de bevindingen van onze commissie zou zomaar kunnen zijn dat we moeten constateren dat de Kamer zich eigenlijk niet of soms veel te laat met de gang van zaken rond ICT-projecten bemoeit. Hoe kijkt u tegen die stelling aan?

De heer **Rietkerk**: Ik beoordeel het even vanuit C2000 en GMS. Ik denk dat ICT een thema is dat dwars door alle thema's heen loopt en waarop we weinig grip hebben omdat het allemaal techniek is. Ik herinner me nog dat ik in een overleg heb gezegd: «Ik heb op dit moment als Kamerlid geen idee of we nu met een DAF rijden, of met een Fiat, een Mercedes of een Rolls-Royce. Ik heb het idee dat we met een Rolls-Royce aan het rijden zijn, met allemaal gouden dingen erop. Volgens mij is dat niet nodig.» Dat is het beeld. U vroeg: heeft de Kamer daar wat minder zicht of grip op? ICT-onderwerpen zijn geen sexy onderwerpen, want ze zijn ongrijpbaar. Als echter de technici en de techniek de baas kunnen zijn over de politieke besluitvorming, wat hier naar mijn idee aan de orde was, dan moeten we heel waakzaam zijn, in algemene zin. Niet alleen toen, maar ook nu.

De heer **Van Meenen** (D66): In 1999 vroeg u aan de Minister waarom niet openbaar was aanbesteed in 1996. Dat was echter allang gebeurd. Hoe kijkt u op zo'n vraag terug? U zei: dat hadden wij moeten doen. Wat is de relevantie van zo'n opmerking, drie jaar nadat de aanbesteding is afgerond?

De heer **Rietkerk**: Dat heeft te maken met het opdrachtgeverschap, het opdrachtnemerschap en de afspraken die je over de aanbesteding maakt. Ik had nog niet het hele dossier doorgenomen, want het was in 1999. Ik had die vraag in de samenleving geproefd. Als volksvertegenwoordiger ga ik die dan stellen. Er zat dus geen studie van mij achter.

De heer **Van Meenen** (D66): Nee, nee. Maar wat wilde u bereiken met die vraag? De aanbesteding was achter de rug.

De heer **Rietkerk**: Dat je later niet een probleem hebt waarbij je eventueel tussentijds nog moet bijstellen. De Kamer loopt vaak een beetje achter de muziek aan. Soms moet je vragen stellen op het moment dat het ook gaat om het antwoord op dat moment. Ook al was de aanbesteding achter de rug, een aanbesteding kan ook weleens fout gaan. Ik had het idee dat de kwalitatieve criteria in dit onderzoek niet goed waren geformuleerd door het opdrachtgeverschap en dat er ook geen goed opdrachtnemerschap was. Dan is een vraag over de aanbesteding relevant. Je moet namelijk altijd een terugvaloptie hebben. Het kan ook misgaan. Dan zou ik graag willen weten of het destijds wel goed is aanbesteed.

De heer **Van Meenen** (D66): U wist al dat het niet goed was aanbesteed. U had in 1999 namelijk al de opvatting dat er anders had moeten worden aanbesteed.

De heer **Rietkerk**: Ik heb volgens mij niet de conclusie getrokken dat er verkeerd was aanbesteed. Ik heb er vragen over gesteld. Naar ik mij herinner was er niet de vooringenomenheid dat het fout was gegaan. Wel vond ik dat de kwaliteitscriteria niet zo goed waren beschreven. Dat was wel relevant voor het resultaat. Als je een aanbesteding doet, zijn opdracht en resultaat belangrijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Akkoord. Ik heb ook geen feiten waaruit spreekt dat u dat al vond. Meestal heb je echter wel een opvatting als je vragen gaat stellen, zo zeg ik, Kamerleden een beetje kennende.

De heer **Rietkerk**: Ik was wat vragen betreft vrij «groen» in 1999.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar goed, even los daarvan ... U zei net: we lopen achter de muziek aan. Maar u vroeg drie jaar nadat de aanbesteding had plaatsgevonden waarom die aanbesteding was gegaan zoals die was gegaan. Mij is toch nog niet helemaal helder waarom u die vraag stelde. Misschien kunt u dat uitleggen. De aanbesteding is gebeurd, het traject loopt inmiddels al drie jaar, moeizaam, en dan begint een Kamerlid – dat bent u, in dit geval – een vraag te stellen over die aanbesteding. In welk licht moeten we dat nu zien? Zou u zo'n vraag weer stellen? Als u er nu mee te maken had, zou u vijf jaar of drie jaar na de aanbesteding vragen waarom het destijds zo gegaan is?

De heer **Rietkerk**: Nee, als ik in 1996 actief was geweest, dan had ik meteen gevraagd hoe het met de aanbesteding zit, met name in relatie tot de kwaliteitscriteria, het resultaat en het opdrachtgeverschap.

De heer **Van Meenen** (D66): U was er toen, in 1996, niet bij. Vindt u dat je dat soort vragen echt aan het begin moet stellen en er dan over op moet houden?



De heer **Rietkerk**: Je moet ze dán stellen. Dan moet er een verantwoording komen. Als echter uit de voortgangsrapportage blijkt dat het resultaat niet wordt gehaald, dan mag je de vraag stellen, ook in een soort evaluerende zin: hoe is de aanbesteding toen eigenlijk gegaan? Dat mag.

De **voorzitter**: Mag ik u een vraag stellen? U kreeg op 1 november 2002 – u was toen nog Kamerlid – een brief van Staatssecretaris Hessing die als volgt begon: op dit moment loopt de bouw van de C2000-infrastructuur een zestal maanden voor op de oorspronkelijke planning uit 1999. Ik neem aan dat u het prettig vond om dat te lezen.

De heer **Rietkerk**: Ja. Dat was opvallend, omdat tot dan toe werd gezegd: de planning wordt gehaald. Toen was er ineens een schuif naar voren: het gaat een paar maanden sneller.

De **voorzitter**: In diezelfde brief stond een stuk verderop, bijna in een hoekje van de brief: «Het is dan ook een zeer ambitieuze doelstelling om het C2000-systeem per 1 januari 2004 operationeel te hebben in het gehele land.» Volgens mij is dat een heel alarmerende zin. Bent u dat met mij eens?

De heer **Rietkerk**: Ja, maar de eerste zin lees je, denk ik, eerst. Vervolgens lees je de tweede zin. Dat relativeert.

De **voorzitter**: Zou het kunnen zijn dat de eerste zin u in slaap heeft gesust voor die tweede zin?

De heer **Rietkerk**: Die heeft wel meer comfort gegeven. Ik heb vooral gekeken of het binnen de planning bleef. Als wordt gemeld dat het sneller gaat, dan is dat een overbodige mededeling. Dat is dan alleen maar mooi. Het ging ons erom dat het januari 2004 zou zijn afgerond.

De **voorzitter**: Maar als in een brief van de Staatssecretaris aan de Kamer van 1 november 2002 staat dat het een zeer ambitieuze doelstelling is om het systeem per 1 januari 2004 operationeel te hebben in het hele land, dan weten u en ik toch allebei dat er eigenlijk, in Haags beleidsproza, staat: vergeet maar dat dat gaat lukken?

De heer **Rietkerk**: Dat staat er niet.

De **voorzitter**: Dat staat er wel.

De heer **Rietkerk**: Nee, er staat dat hij de ambitie heeft om het operationeel te krijgen. Dat was een ambitie, want het was een heel complex project.

De **voorzitter**: Het is een zeer ambitieuze doelstelling om dat voor elkaar te krijgen.

De heer **Rietkerk**: Ja, maar ik houd wel van ambities. En dat is het project ...

De **voorzitter**: Dan gaan er toch bellen rinkelen? Of niet?

De heer **Rietkerk**: Op dat moment niet, want steeds, en ook daarna, werd gezegd: we blijven binnen de planning. Het is een ambitieuze doelstelling, die bijgesteld is, maar het is ook een ambitieus project omdat het ingewikkeld is.

De **voorzitter**: Voor mij staat in ieder geval vast dat u wel degelijk actief bent geweest. U hebt gevraagd om dat onderzoek van de Algemene Rekenkamer. Het gaat hier helemaal niet om zwartepieten. Het is echter wel opvallend wat in die brief staat. We weten hoe ambtenaren dat soort brieven schrijven, die dan later door een bewindspersoon, in dit geval de Staatssecretaris, worden ondertekend. In die brief staat volgens mij heel duidelijk: het wordt kielekiele c.q. dat gaan we niet redden. Op die brief hebt u geen enkele actie ondernomen.

De heer **Rietkerk**: Nee, dat klopt.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar wel in 2002, toen u in de media zei: begin toch met iets bruikbaars, iets dat je later kunt uitbouwen. Dat ging hierover. Op dat moment was de uitrol van het project C2000 in volle gang. Wat was de relevantie van die opmerking?

De heer **Rietkerk**: Dat had te maken met wat ik net probeerde aan te geven met de vraag: in wat voor soort auto rijden we? Mijn stelling was: je kunt ook rijden in een goede Fiat, dus probeer daarmee te beginnen. Net werd al gezegd dat het zeer ambitieus was om in januari 2004 klaar te zijn. Ik heb dan liever dat er een goed operationeel programma is, dat je later uitbouwt, dan dat je in een Rolls-Royce wilt rijden en aan het eind tot de conclusie komt dat het veel duurder is geworden, dat de planning niet is gehaald en dat de kwaliteitscriteria ook niet zijn gehaald.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dat dan niet in tegenspraak met juist uw verzoek om er nog wat – ik doel op die grensregio – aan toe te voegen? U zei bijna letterlijk: je begint met iets bruikbaars en dat bouw je uit. En dan gaat u toch iets toevoegen.

De heer **Rietkerk**: Ik heb net proberen aan te geven dat mij toen in Maastricht volstrekt helder was dat Maastricht met Aken al een heel communicatiesysteem had en dat men met Brusselse gelden daaraan een kwaliteitsimpuls kon geven. Men was daar al mee bezig. En dan moesten zij afwachten of de uitrol daarop kon aanhaken. Mijn opmerking was: probeer daar de bruikbare ...

De heer **Van Meenen** (D66): Dat hebt u gezegd. Voor Aken gold het wellicht niet, maar in Duitsland was men toen nog echt doende om te bekijken hoe men ook zo'n landelijk systeem zou willen inrichten. In België was het er al wel. Als je op twee plekken iets gaat ontwikkelen, bestaat dan niet het risico dat die twee dingen misschien los van elkaar wel iets doen maar helemaal niet op elkaar aansluiten?

De heer **Rietkerk**: Nee, want de uitrol begon in Amsterdam en dan zou het heel langzaam verdergaan. Als er goede dingen in Amsterdam zijn bedacht of gebouwd, dan kun je die toch in bijvoorbeeld Zeeuws-Vlaanderen of Maastricht – ik noem deze omdat het ging over België – met het buitenland verbinden en bekijken of je daar dan nog tegen andere problemen aanloopt of dat het gewoon werkt? Als het werkt, wat mooi zou zijn, dan kun je de uitrol gewoon gaan doen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja. Wij gaan hier zo sterk op in omdat we het gevoel hebben dat, of in ieder geval willen weten of, er interventies vanuit de Kamer plaatsvinden – we kijken ook heel kritisch naar de rol van de Kamer ten aanzien van het falen van ICT-projecten – die wellicht juist leiden tot extra kosten en/of tot extra vertraging. We weten allemaal dat een motie zomaar is aangenomen in de Kamer, zeker als het kabinet niet waarschuwt voor de eventuele gevolgen van aanneming daarvan. Daarom vraag ik het u. Ik vraag u vooral om terug te kijken. Hoe ziet u het achteraf? Als u nu van een Kamerlid zou zien dat hij in een lopend project gaat ingrijpen, met de beste bedoelingen uiteraard, hoe zou u daar dan naar kijken?

De heer **Rietkerk**: Als de bedoelingen ondergeschikt zijn aan onmogelijkheden, vertragingen of ingewikkeldheden, dan moet dat worden gezegd. Het kabinet kan een motie heel gemotiveerd naast zich neerleggen. Dat is wel vaker gebeurd. Het is niet zo dat we in 1999 met een hele serie moties zijn gekomen om van alles bij elkaar te leggen omdat het ingewikkeld was. Het waren er volgens mij maar twee.

De **voorzitter**: Ik wil nog wel even iets benadrukken. Ik was net in mijn vragen heel kritisch, toen het ging over alle alarmbellen die hadden moeten gaan rinkelen. Het is wel waar dat u in datzelfde wetgevings-overleg al hebt aangekondigd dat u om een onderzoek door de Algemene Rekenkamer zou vragen. Mijn vraag was specifiek of u niet schrok van de timing. Maar goed, dat heb ik dan nu in ieder geval genuanceerd. Wij komen aan het einde van ons gesprek. Ik heb zelf nog twee vragen. Heeft iemand anders van de commissie nog vragen? Als er een nieuw kabinet komt – maar dan bent u al weg – dan krijgt Minister Remkes de rechtstreekse zeggenschap over het project C2000. Eerder had zijn Staatssecretaris, Hessing, dat. Niettemin, hoe beoordeelt u het optreden van Minister Remkes in de periode die voor u de eindfase was en waarin Staatssecretaris Hessing verantwoordelijk was voor het project C2000?

De heer **Rietkerk**: Mijn beeld was dat Minister Remkes met andere dossiers bezig was, niet met dit dossier. Ik heb wel contact met hem gehad en debatten met hem gevoerd op het politiedossier, maar op dit dossier herinner ik me geen intensieve betrokkenheid in de Kamer en in het netwerk.

De **voorzitter**: Ik ken Remkes als een benaderbare man. Dat was hij ook in de Kamer, zo neem ik aan. Ik kan me zo voorstellen dat u een keer in de wandelgang tegen hem gezegd zou kunnen hebben, naar ik aanneem in tutoyerende vorm: zeg, Johan, dat C2000 loopt niet lekker, hoe zit dat? Hebt u dat weleens gedaan?

De heer **Rietkerk**: Het zou kunnen gebeuren, want met hem had ik dat contact, ook toen hij Staatssecretaris van Volkshuisvesting was. Ik herinner me dat echter niet zo.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei ook dat de heer Remkes niet actief was in het netwerk. Welk netwerk bedoelt u dan?

De heer **Rietkerk**: Op dit dossier.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Gewoon alle mensen, politie, justitie?

De heer **Rietkerk**: Hij was heel duidelijk met politiezaken en dat soort zaken bezig, en met cao's, maar ik kwam hem niet tegen in het C2000-netwerk of bij de daarbij betrokken partijen. Er waren ook veel mensen, van het ITO, die met de techniek bezig waren en bureaus die het werk deden.

De **voorzitter**: Tot slot. Uit ons onderzoek is gebleken dat we met de kosten van het C2000-project grofweg zijn uitgekomen op 765 miljoen euro, zo'n 30% boven de oorspronkelijke bedoelingen, en dat we met het onderhoud, het beheer en dat soort dingen per jaar uitkomen op 86 miljoen, 100% hoger dan geraamd. Het is misschien een open deur, maar ik vraag u toch: wat vindt u als u deze getallen hoort?

De heer **Rietkerk**: Een confrontatie met grote overschrijdingen, waarvoor wij al bang waren. Deze grote overschrijdingen, zowel bij investering als exploitatie, waren ons toen echter niet duidelijk. Het was wel duidelijk dat het uit de pas liep, maar dit is heftig. Zijn daar ook alle kosten die direct vanuit Binnenlandse Zaken en Volksgezondheid naar de diensten zijn gegaan en die van ICT bij betrokken? Want anders is het waarschijnlijk een nog hoger bedrag.

De **voorzitter**: Dat heb ik niet paraat. We zullen die vraag meenemen bij het eindrapport.

De heer **Rietkerk**: Maar goed, ik vind het ernstig.

De **voorzitter**: Dit zijn onze voorlopige conclusies. Wij worden daar niet vrolijk van.

De heer **Rietkerk**: Ik ook niet.

De **voorzitter**: Is er nog iets wat u ons wilt meegeven, iets waarvan u zegt: dat is niet aan de orde geweest, maar dat moet je echt meenemen of gehoord hebben?

De heer **Rietkerk**: Het inzichtelijk krijgen van de feiten rondom een groot project. Dit was een groot project, zoals ze dat hier in Den Haag noemen. Er zijn er een aantal van, ook nu. Je hebt bijvoorbeeld de ecologische hoofdstructuur, maar er zijn er nog meer. De rijksoverheid is daarmee niet met slechts één departement maar met meerdere departementen bezig en vaak zijn er ook nog meerdere medeoverheden bij betrokken, zoals provincies, gemeenten of diensten. Bij een groot project hoort een totaalbeeld. We hebben dat niet ordentelijk en netjes in beeld gekregen. Dat heb ik gemist. Ik kreeg het pas geordend toen ik de inhoudsopgave van het Rekenkameronderzoek zag. Dan zie je de ordening. En dan zie je Minister Remkes op basis van die ordening eindelijk ook eens komen met het inzicht in de kosten daarna.

De **voorzitter**: En leidt dat nog tot een aanbeveling aan ons om bepaalde aanbevelingen op te nemen?

De heer **Rietkerk**: Nee. Dat laat ik graag aan de commissie over.

De **voorzitter**: Dat was het?

De heer **Rietkerk**: Dat was het.

De **voorzitter**: Dan dank ik u zeer voor uw komst naar hier. Om 17.00 uur zullen we het gesprek aangaan met de heer Remkes.

Schorsing van 16.39 uur tot 17.00 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Remkes op 26 mei 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Johan Remkes (commissaris van de Koning provincie Noord-Holland 2010 – heden; Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2002 – 2007; lid Tweede Kamer voor de VVD 1993 – 1998 en 2006 – 2010).

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 heet de heer Remkes van harte welkom. Mijnheer Remkes, wij gaan een gesprek met u voeren. Vooral de leden Bruins Slot en Ulenbelt zullen het woord voeren, maar mevrouw Fokke, de heer Van Meenen en ikzelf zullen aandachtig meeluisteren en u wellicht ook wat vragen. De meeste mensen kennen u wel. U hebt een lange professionele carrière in het bestuurlijk-politieke veld, beginnend met het voorzitterschap van de JOVD en met het commissarisschap des Konings vooralsnog als hoogtepunt. In de tussentijd bent u ook Minister geweest op het gebied van het onderwerp dat wij vandaag met u willen bespreken. Voordat ik het woord geef aan de heer Ulenbelt, wil ik u eerst nog één vraag stellen. U werd Minister in het kabinet-Balkenende I. Voor het project C2000, waarover ook het vorige gesprek ging, was Staatssecretaris Hessing de eerstverantwoordelijke. Dat kabinet viel en in mei 2003 kwam er een nieuw kabinet: het kabinet-Balkenende II. Toen was die Staatssecretaris ineens weg. Die was toen niet meer nodig, en u ging dat project doen. Hoe werkt dat, hoe gaat dat? Iemand die eerst heel nuttig en nodig lijkt, is daarna ineens niet meer nuttig en nodig, en dan blijkt de Minister het er wel even bij te kunnen doen.

De heer **Remkes**: U refereert hier terecht aan. Het verbaasde mij al in de brief die ik kreeg, dat u met name met mij wilde praten over de periode 2002–2003. Toen was de Staatssecretaris verantwoordelijk. Die verantwoordelijkheid heb ik eind mei, begin juni van hem overgenomen. Hoe werkt dat? Volgens mij hoef ik deze caféhelden niet te vertellen hoe het bier verkocht moet worden. Dat is een onderhandelingsproces.

De **voorzitter**: Maar er zitten nog een paar andere mensen aan de toog, die dit ook willen weten.

De heer **Remkes**: Volgens mij is iedereen voldoende ingevoerd om te kunnen weten hoe dat ongeveer werkt.

De **voorzitter**: Via de camera hierachter zijn er nog veel meer mensen geïnteresseerd.

De heer **Remkes**: Dat is een onderhandelingsproces. Er kwam toen op Binnenlandse Zaken een Minister bij. Natuurlijk is er gepraat over wat de taakverdeling tussen collega De Graaf en ondergetekende moest zijn. Wij zijn toen tot deze taakverdeling te komen. Dat gebeurt natuurlijk door diegenen die primair verantwoordelijk zijn voor de kabinetsformatie.

De **voorzitter**: Was het toen al een «rotte dossier», zoals oud-minister Brinkman dat ooit zei? Of had het toen nog gewoon overzichtelijke proporties?

De heer **Remkes**: De publicatie van het Rekenkameronderzoek en de overname, door ondergetekende, van die verantwoordelijkheid liepen volgens mij in de tijd redelijk parallel. Je wist dus wel wat er aan de hand was. Je wist ook dat er stevige verbeterlagen zouden moeten worden gemaakt.

De heer **Ulenbelt** (SP): U bent drie keer achter elkaar Minister van Binnenlandse Zaken geweest: in het kabinet-Balkenende I, van 2002 tot 2003, vervolgens in het kabinet-Balkenende II, van 2003 tot 2006, en ten slotte in het kabinet-Balkenende III, van 2006 tot 2007. In die periode speelt het C2000-project. Kunt u aangeven wat in die drie verschillende periodes uw betrokkenheid bij dat project was?

De heer **Remkes**: In de eerste periode was de Staatssecretaris ervoor verantwoordelijk, zoals ik al heb aangegeven. Dat betekent overigens niet dat je er in je normale bestuurlijke contacten zo af en toe niet mee wordt geconfronteerd. Ik hoorde natuurlijk langs de bestuurlijke lijn ook wel zo hier en daar dat er wat vragen werden gesteld bij dat hele project. Naar buiten kun je daar dan niks mee, ook omdat het onderzoek van de Rekenkamer gaande is. In Balkenende II was ik volop verantwoordelijk voor dat project. Dat eindigde volgens mij eigenlijk in juni 2006, toen de evaluevaluatie naar de Kamer werd gestuurd.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt dat u in die eerste periode onder Balkenende I, toen de Staatssecretaris verantwoordelijk was, als bestuurder wel alles hoorde. Hoe sprak u daarover met de Staatssecretaris?

De heer **Remkes**: Ik wil niet zeggen dat ik alles hoorde, maar ik hoorde wel van alles.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat u hoorde, was naar ik aanneem niet geruststellend.

De heer **Remkes**: Nee. Laten we er ook geen doekjes om winden: dat er onrust was in het veld, was mede oorzaak van het Rekenkameronderzoek. Die onrust bereikte natuurlijk Kamerleden. Het zou gek zijn als die onrust volledig aan mij was voorbijgegaan. Zo is dat Rekenkameronderzoek opgetuigd, en dat is goed geweest ook.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar u hebt er met de Staatssecretaris over gesproken, want u bent ook verantwoordelijk voor de Staatssecretaris.

De heer **Remkes**: Nou, dat ligt staatrechtelijk een tikkeltje ingewikkelder. Je bent verantwoordelijk voor het departement, maar de Staatssecretaris is volop verantwoordelijk voor zijn eigen portefeuille. Ik herinner mij wel dat er in de nadagen van Balkenende I in de bestuursstaf wel over is gepraat, omdat het natuurlijk bekend was dat het Rekenkameronderzoek



eraan zat te komen. Dan informeer je ook even naar de precieze stand van zaken. Inderdaad wacht je dan de aanbevelingen van de Rekenkamer af. En in die procedure moet je ook reageren op de Algemene Rekenkamer. Dat is gebeurd. U kunt dat zelf allemaal in het Rekenkamerrapport teruglezen. Vervolgens verschijnt het officiële rapport. Dan is de vraag aan de orde wat er kan worden gedaan om het project weer in goede banen te leiden. Je hebt daar natuurlijk wel van tevoren wat over kunnen nadenken.

De heer **Ulenbelt** (SP): Door wie werd u in de verschillende periodes op de hoogte gesteld van C2000?

De heer **Remkes**: Vanzelfsprekend door de medewerkers. En zoals ik net aangaf, toen ik daar niet zelf verantwoordelijk voor was ... Je loopt eens tegen burgemeesters of politiechefs aan, en dan proef je wel wat zorgen. Dat gebeurde vrij regelmatig, omdat ik voor hen wel verantwoordelijk was. Die zorgen werden in het rapport van de Rekenkamer bevestigd. Er kwam eenduidig uit dat er onvoldoende is gecommuniceerd; wel met de hulpverleningsdiensten, maar onvoldoende met het bestuur. Dat «bestuur» is in casu de gemeentelijke bestuurslaag. Het is een lastig probleem, maar de gemeenten moesten dit financieel wel ophoesten. Daar zaten ook de nodige zorgen. Je kon heel duidelijk vaststellen dat er een communicatieprobleem was.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hiervóór hadden we de heer Rietkerk, Kamerlid onder andere voor C2000.

De heer **Remkes**: Nog net volgens mij, want hij is vrij snel daarna vertrokken naar Overijssel.

De heer **Ulenbelt** (SP): Hij had allerlei werkbezoeken gedaan en hoorde over allerlei problemen van burgemeesters en politiekorpsen. Ik neem aan dat dat dezelfde geluiden waren die ook u bereikten. Wat heeft u op dat moment daarmee gedaan jegens de verantwoordelijke Staatssecretaris, de heer Hessing? Ik bedoel, je bent samen voor de politie en je bent veel in debat over politiezaken ...

De heer **Remkes**: Ja, maar je reageert dan in de trant van: zou je daar niet nog eens naar kijken? Bovendien wist ik dat er een Rekenkameronderzoek gaande was.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik ben natuurlijk nog maar een beginnend Kamerlid; ik zit hier nog geen twee jaar. Bedoelt u te zeggen dat het denken ophoudt als de Rekenkamer in actie is?

De heer **Remkes**: Nee, dat niet; daarom formuleerde ik het net op die manier. Je vraagt dan de aandacht van de Staatssecretaris voor de geluiden die je hoort. Je mag er dan van uitgaan dat de Staatssecretaris, binnen zijn verantwoordelijkheid, daarmee aan de slag gaat. De Minister neemt de verantwoordelijkheid van de Staatssecretaris niet over; dat is een ernstig misverstand. En dat moet ook vooral niet gebeuren.

De **voorzitter**: Weet u nog wie er bij welke gelegenheid wat tegen u zei? Hoe ging dat? Zo van: meneer de Minister, we kennen elkaar een beetje ...

De heer **Remkes**: Nee, zo ging dat niet. Je wordt daar ook niet formeel op aangesproken. In je normale bestuurlijke contacten, zoals gezegd met burgemeesters en politiechefs, krijg je en passant, vaak in de marge van andere besprekingen, een aantal vragen te horen, zoals: komt dat wel goed? Nogmaals, dit wordt bevestigd door het rapport van de Rekenkamer. In die fase, zeg maar in de aanloop naar het operationeel gaan en de uitrol, is er in de richting van de bestuurlijke kolom veel te weinig gecommuniceerd. Je weet dat het een buitengewoon ingewikkeld project betreft. Ik ken eigenlijk geen innovatief project dat zo ingewikkeld in elkaar zat; en zít, want dat project is in feite een going concern. Je hebt daarbij te maken met drie departementen. Je hebt in feite te maken met alle gemeentebesturen, vanwege hun financiële betrokkenheid. Je hebt te maken met de drie hulpverleningsdiensten, waaronder 25 politiekorpsen, plus de KLPD, plus de KMar. Je hebt ook te maken met 60.000, 70.000, 80.000 potentiële gebruikers. Dat vraagt allemaal om een heel goede communicatie. Aan de voorkant van het proces is dat probleem onderschat.

De **voorzitter**: Daarover gaan de collega's met u doorpraten. Nog even het volgende. U bent een door de wol geverfde bestuurder. U hoort natuurlijk allerlei klachten en gedoe, en je moet dat een beetje schiften. We weten ook wat er wel en niet belangrijk is. Had u al vrij snel door dat de geluiden van die verschillende mensen in het veld, die tegen u zeiden dat het niet allemaal even lekker liep, echt iets waren om serieus op te pakken? Wat zei u vervolgens tegen uw Staatssecretaris?

De heer **Remkes**: Allereerst is mij bijgebleven dat de voorganger van Staatssecretaris Hessing, Staatssecretaris De Vries, op een gegeven moment in het kabinet kwam met een vrij stevig financieel probleem. Dat is toen geregeld; ik dacht in 2001. Vooralsnog ga je er dan even van uit dat daarmee de problemen opgelost zullen worden. Dat staat mij in ieder geval nog vrij scherp op het netvlies. Voor het overige waren er overigens heel boeiende verantwoordelijkheden tijdens kabinet-Balkenende I, waar de Minister zijn handen vol aan had.

De **voorzitter**: U bedoelt dat er nogal wat politieke discussies waren.

De heer **Remkes**: Niet alleen politieke discussies. Ik had bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid voor de politie. Ik had de volle verantwoordelijkheid voor de bestuurlijke organisatie. Dat vroeg in die tijd veel aandacht, naast het feit dat ik in die kabinetsperiode in het bijzonder als vicepremier ook een wat bredere politieke verantwoordelijkheid had.

De **voorzitter**: We zullen niet herhalen hoe ingewikkeld dat kabinet functioneerde.

De heer **Ulenbelt** (SP): Een week na het verschijnen van het rapport van de Rekenkamer heeft de vaste Kamercommissie voor Binnenlandse Zaken een overleg met u. U bent op dat moment de enig verantwoordelijke voor het project C2000. Het verslag daarvan stelt: de Minister geeft aan dat hij zich rot is geschrokken toen hij het rapport van de Algemene Rekenkamer las, maar tegelijkertijd gaf hij toe dat hij geen zicht had op wat er bij C2000 was gebeurd in de vorige periode. Is dat niet een beetje strijdig met wat u allemaal hoorde van politiecommissarissen over hoe het ging, en met wat u besprak met de heer Hessing?

De heer **Remkes**: Ja, dat waren dus wandelgangverhalen. En als de Rekenkamer zulke harde conclusies zwart-op-wit formuleert, schrik je daarvan. Dat was precies wat er aan de hand was. Ik ben overigens niet pas geschrokken op het moment dat ik de eindversie van het Rekenkamer-rapport las, want de conceptversie had ik natuurlijk al eerder gelezen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kennelijk was u al op de hoogte van de geluiden van de politiecommissarissen, van de politiemannen en wellicht ook van de politievakbonden, over dat er iets niet goed liep. Dat bleek later, volgens het Rekenkamerrapport, te kloppen.

De heer **Remkes**: Dat waren de vragen, zoals ik zojuist aangaf. Ik kende de finesses van het project niet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In juli 2002 kwam u als Minister op het departement. Daarvóór was Gijs de Vries de voor C2000 verantwoordelijke Staatssecretaris. Welke informatie hebt u toentertijd in uw inwerkdoosje gehad over C2000, in de periode rond juli 2002, nog voordat er sprake was van dat rapport van de Algemene Rekenkamer?

De heer **Remkes**: Volgens mij was er een apart informatiedossier – maar houdt u mij dat ten goede – voor de Staatssecretaris en voor ondergetekende aan de portefeuille gekoppeld. Ongetwijfeld zal er ook iets in het informatiedossier en in wat meer algemene zin in het inwerkdoosje van ondergetekende hebben gestaan, maar als u mij vraagt wat ... Maar dat is allemaal na te lezen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kreeg u er, toen u aantrad, geen signalen uit de organisatie over dat het niet goed ging met dat project?

De heer **Remkes**: Uit het inwerkdoosje is mij dat in ieder geval niet met zoveel woorden bijgebleven. Maar volgens mij zijn die dossiers op het departement op te vragen, dus u kunt dat nalezen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zonet had u het erover dat in 2001 Staatssecretaris De Vries met een financieel probleem in de ministerraad kwam. Dat is toen opgelost. U kwam zelf in 2002 op dat departement. Had u toen al een verband gezien tussen het financiële probleem van De Vries, dat was opgelost, en de dossiers die in 2002 overkwamen?

De heer **Remkes**: Nee. Ik heb dat zojuist in feite al aangegeven. Toen ik bij Binnenlandse Zaken kwam, associeerde ik het project C2000 nog met de discussie die Gijs de Vries in de ministerraad voerde over extra geld. Dat extra geld is er toen gekomen. Een normaal mens gaat er dan van uit dat het probleem in ieder geval voorlopig is opgelost. De voorzitter vroeg mij net iets, namens al die mensen die niet zouden begrijpen hoe het werkt. Het werkt dus écht zo dat als de Staatssecretaris ergens verantwoordelijk voor is, deze ook verantwoordelijk is, en dat hij geacht wordt om die dingen ook te doen. De Minister houdt zich bezig met zijn eigen verantwoordelijkheden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Op dat punt wil ik nog wat verder ingaan. U gaf aan dat toen om een rapport van de Algemene Rekenkamer werd gevraagd. U zei dat dat voor u echt een moment was om het strakker te gaan volgen. Nu heeft ex-staatssecretaris Hessing hier in de Kamer aangegeven dat hij het rapport van de Algemene Rekenkamer eigenlijk

helemaal niet nuttig vond; hij zag er geen meerwaarde in. Was u het met hem eens dat dit geen meerwaarde had?

De heer **Remkes**: Ik heb net aangegeven dat ik die exercitie van de Algemene Rekenkamer buitengewoon nuttig vond. Die betekende een wake-upcall, om het project weer beter in het gareel te krijgen. Ik herinner mij van het rapport de notie dat de communicatie moest worden verbeterd, dat met name dat van betekenis was. Ik herinner mij dat er kort na mijn eigen aantreden, volgens mij al eind juni, een breed bestuurlijk overleg is geweest. Dat heeft geleid tot een bestuurlijke intentieverklaring en, volgens mij iets later, tot iets wat wij later «het spoorboekje» zijn gaan noemen. Daarin werden de zaken precies uitgelijnd en er is geprobeerd om alle betrokken partijen, die aan de bal zouden moeten zijn, ook jegens hun eigen achterbannen weer goed bij de les te krijgen, en om een aantal vragen en onzekerheden over dit hele traject weg te nemen. Heel veel van de onrust vloeide natuurlijk voort uit onzekerheid, zeker bij een innovatief project van een omvang als deze.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Op dat punt gaan we zo zeker uitgebreider in. Ik stelde echter de vraag of u het met Staatssecretaris Hessing eens was, toen hij tegen de Kamer zei dat hij helemaal geen behoefte had aan dat rapport van de Algemene Rekenkamer.

De heer **Remkes**: Ik weet het niet. Wanneer heeft de Staatssecretaris dat gezegd?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat heeft hij gezegd in het algemeen overleg dat hij toentertijd, in december 2002, had met de Kamer.

De heer **Remkes**: U kunt uit mijn woorden van nu afleiden dat ik het daar niet mee eens was.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Laten we hier verder naar terugkijken, en daarbij vooral naar de verhouding tussen de Tweede Kamer en het kabinet. De vertraging die in het traject van het project C2000 zat, werd in januari 2003 wel aan de kabinetsinformatie gemeld. In februari ging er echter een brief naar de Tweede Kamer waarin stond dat er geen vertraging in het project zat. De kabinetsinformatie werd dus door het ministerie beter, of anders, geïnformeerd dan de Tweede Kamer. Hoe kijkt u daarnaar? Wat is uw oordeel daarover?

De heer **Remkes**: Daarvoor zou ik die brief moeten lezen. Zoals gezegd, die brief is niet door mijzelf getekend.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het was een overgangperiode tussen kabinetten. Betekent dit dat de informatie die naar de kabinetsinformatie ging, niet altijd de informatie was die via het bureau van de bewindspersonen ging?

De heer **Remkes**: Ik herhaal: ik zou die brief moeten zien. Ik zou ook even de letterlijke informatie moeten zien die naar de kabinetsinformatie is gegaan.

De **voorzitter**: Die heb ik nu niet paraat. Maar het is een feit dat de Kamer niet dezelfde informatie heeft gekregen. Wat vindt u daarvan?

De heer **Remkes**: Ik vind dat er sprake moet zijn van transparante informatie en van gelijke informatie. Ook daarop is in het Rekenkamer-rapport de vinger gelegd. Een van de conclusies van de Rekenkamer was dat de Kamer onvoldoende was geïnformeerd. Volgens mij was er toen ook de volgende discussie. Het was een groot project, met alle eisen met betrekking tot informatie die daaruit voortvloeien. Volgens mij heeft de Rekenkamer tegen de Kamer gezegd dat deze er destijds onvoldoende op heeft gelet of de informatievoorziening in het kader van de groteprojectenregeling wel adequaat was. Daarmee probeer ik overigens niets goed te praten met betrekking tot die andere conclusies van de Rekenkamer, maar dit staat erin. Als dit de bevestiging is van het beeld dat u hebt gekregen, dan klopt dat.

De **voorzitter**: Daarover komen we nog te spreken. Het is helder: er zijn meerdere actoren die de boel niet goed genoeg hebben opgepikt. Maar nu het antwoord op mijn vraag, namelijk wat u ervan vindt dat de Kamer niet op dezelfde wijze werd geïnformeerd als de kabinetsinformatie. U zegt natuurlijk dat dit gewoon niet deugt?

De heer **Remkes**: Ik vind dat er sprake van gelijke informatie moet zijn. De Kamer moet volstrekt en volledig worden geïnformeerd; zo simpel is het.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U gaf net aan dat u in juni 2003, toen u het dossier van C2000 in uw portefeuille kreeg, een eenhoofdige projectdirectie hebt aangesteld. Het is misschien goed om hiernaar terug te kijken. Waarom is dit niet in de periode van Balkenende I gebeurd?

De heer **Remkes**: Ik vind het allemaal prima, maar op die vragen geef ik dus geen antwoord. U kent het antwoord namelijk: die verantwoordelijkheid lag niet bij mij maar bij de Staatssecretaris. Ik heb er geen zin in om bij deze gelegenheid in te gaan op zaken die niet tot mijn verantwoordelijkheid behoorden. U moet die vragen stellen aan de toenmalige Staatssecretaris.

De **voorzitter**: Dat laat onverlet dat u zijn Minister was. Ik weet wel hoe de staatsrechtelijke verhoudingen zijn, maar uiteindelijk mag u daar in zekere zin wel degelijk over worden aangesproken.

De heer **Remkes**: Nee.

De **voorzitter**: En waarom niet?

De heer **Remkes**: In politiek opzicht niet.

De **voorzitter**: Als de Staatssecretaris in de problemen komt, kan de Minister ook in de problemen komen.

De heer **Remkes**: Als daarvoor een oorzakelijke aanleiding is, ja.

De **voorzitter**: Ik ga die discussie niet verder met u aan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dit is inderdaad een interessante les staatsrecht, maar dat kunnen we misschien beter op een ander moment doen. Was het rapport van de Algemene Rekenkamer de directe aanleiding voor die eenhoofdige projectdirectie, of waren daarvoor nog andere redenen?

De heer **Remkes**: In directe zin wel, maar zoals gezegd: je wist wel wat er aan de hand was, door het conceptrapport en door wat ik zonet «het wandelgangenverhaal» noemde. Er was voor de officiële verschijning van het Rekenkamerrapport al wel in organisatorische zin nagedacht over de vraag wat er bij dat project aan sturing moest verbeteren. ITO, de baten-lastendienst van het departement, stond op enige afstand van het departement en de beslissing die in combinatie met de eenhoofdige projectdirectie werd genomen, is dat ook de aansturing van ITO vanuit het departement een beetje straffer werd, althans van die delen die rechtstreeks te maken hadden met C2000.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De inrichting van de projectdirectie valt bijna direct samen met de komst van een nieuwe directeur-generaal voor Openbare orde en veiligheid. In interviews met de heer Schoof die in die periode in het Tijdschrift voor de Politie stonden, zegt hij heel duidelijk dat hem een aantal zaken opvielen toen hij binnenkwam bij C2000: te diffuus, te veel stuurgroepen, lange beslislijnen, geen relatie tussen het operationele en het bestuurlijke veld. In hoeverre is de wisseling van directeuren-generaal op het departement van invloed geweest op de sturing van het project C2000?

De heer **Remkes**: De heer Schoof heeft over het algemeen heel verstandige teksten. De positie van een dg is natuurlijk van belang bij dit soort organisatorische vraagstukken. U neemt het mij niet kwalijk dat ik de tekst van dat interview niet ken, maar volgens mij is dat een heel verstandige tekst, die in feite ook weer spoort met de bevindingen van de Rekenkamer.

De heer **Ulenbelt** (SP): De Rekenkamer trekt heel harde conclusies. Hij stelt een hoop onvolkomenheden vast: er was geen deugdelijk beleid door de jaren heen, er is onvoldoende beeld verkregen van de financiële, inhoudelijke en planningstechnische aspecten van het C2000-projecten en de financiële informatie en de voortgangsinformatie waren structureel van onvoldoende kwaliteit. Hij stelt ook vast dat aan twee derde van de eisen die gelden voor een groot project, niet werd voldaan. De accountantscontrole vertoonde grote gebreken. De Kamer is niet geïnformeerd over opleverdata. U was zich «rot geschrokken», maar u bent het ook eens met deze inhoudelijke conclusies van de Rekenkamer?

De heer **Remkes**: Aan de informatieverstrekking aan de Kamer heeft het een en ander geschort. Daarvoor is primair de zender verantwoordelijk, maar in het kader van de bewaking van de inhoudelijke aspecten van de groteprojectenprocedure, draagt ook de ontvanger daarvoor een zeker verantwoordelijkheid. Daar doelde ik zojuist op. Maar primair is de zender verantwoordelijk.

De heer **Ulenbelt** (SP): Door het rapport van de Algemene Rekenkamer ontstaat een beeld van het ministerie waarvoor u verantwoordelijk bent, waar je niet vrolijk van wordt. Hebt u in die periode overwogen om af te treden, gezien de ernst van de kritiek en de imagoschade voor het ministerie waarvan u toen Minister was? Is dat überhaupt in u opgekomen?

De heer **Remkes**: Ik weet niet precies meer wanneer de officiële aanbieding was, maar volgens mij zat ik een week op het departement toen het rapport werd aangeboden. Het antwoord is dus: nee.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar een Minister is ook verantwoordelijk voor wat er daarvóór is gebeurd. U zat al op een ministerie.

De heer **Remkes**: Ik snap wel dat u die politieke vraag stelt, maar dan is de vraag veel meer: hoe organiseren wij het zo dat het beter gaat? Op dat ogenblik is dat je verantwoordelijkheid.

De heer **Ulenbelt** (SP): Over hoe het beter is gegaan, komen we straks nog te spreken.

De heer **Remkes**: Ongetwijfeld.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zei ook – en u begon daar net ook over, in antwoord op mijn vraag over uw rol – dat de Kamer ook naar zichzelf moet kijken. U hebt gezegd dat er voor de Kamerleden reden is om stil te staan bij de aard van het besluitvormingsproces rondom grote projecten. Wat bedoelde u daar toen mee?

De heer **Remkes**: Ik denk dat ik daar toen hetzelfde mee bedoelde als wat ik er nu mee bedoel: als de beslissing wordt genomen om iets te verheffen tot een «groot project», dient ook de Kamer te bewaken of aan alles wordt voldaan wat in het kader van de groteprojectenprocedure is voorgeschreven.

De heer **Ulenbelt** (SP): We hebben net hiervoor een Kamerlid gehad dat nogal heeft getrokken aan de informatievoorziening van het Ministerie van Binnenlandse Zaken, omdat hij zich grote zorgen maakte over wat hij van politiekorpsen en burgemeesters hoorde.

De heer **Remkes**: Ja, maar ik herinner mij niet dat de heer Rietkerk mij daarover heeft aangesproken.

De heer **Ulenbelt** (SP): Had dat geholpen?

De heer **Remkes**: Ik ben altijd buitengewoon parlementair gevoelig geweest, dus als Kamerleden dat doen ... Ik had hem dan overigens verwezen naar de Staatssecretaris.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dus het had niet geholpen?

De heer **Remkes**: Ik ben altijd buitengewoon parlementair gevoelig.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar u had hem dan doorverwezen. De heer Rietkerk heeft dit ook niet gedaan; hij wist waarschijnlijk al dat het toch geen zin had.

De heer **Remkes**: Dat wist hij niet. En volgens mij heeft de heer Rietkerk het niet geprobeerd. Het kan zijn dat mijn geheugen mij nu helemaal in de steek laat, maar ik herinner mij niet dat hij of andere Kamerleden mij in die periode hebben aangeschoten over C2000.

De heer **Ulenbelt** (SP): Er waren na het verschijnen van het rapport van de Algemene Rekenkamer Kamerleden die zeiden dat Kamerleden het schaamrood op de kaken moesten krijgen over hun eigen rol. Bent u dat met dat Kamerlid eens?

De heer **Remkes**: Welk Kamerlid citeert u nu?

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik citeerde Joost Eerdmans.

De heer **Remkes**: Ach, de heer Eerdmans heeft altijd al een geprononceerde wijze van uitdrukken gehad. Ik zou het niet op deze manier uitdrukken.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zei wel, misschien wat meer parlementair uitgedrukt, dat de Kamer ook naar zichzelf moest kijken voor haar rol in de besluitvorming rond dit soort projecten. Wat bedoelde u daar dan mee? Dat is dan toch hetzelfde als wat Eerdmans zei?

De heer **Remkes**: Ieder vogeltje zingt zoals het gebekt is. De heer Eerdmans drukte het op die manier uit, ik druk het liever op een andere manier uit. Het was ook niet nieuw, want het staat ook in het rapport van de Rekenkamer.

De **voorzitter**: Even voor mijn begrip: hoe zou u het nu zeggen, met betrekking tot de rol van de Kamer?

De heer **Remkes**: Ik herhaal mijzelf nu: als het gaat om projecten die de Kamer tot grote projecten heeft gebombardeerd, moet zijzelf als een bok op de haverkist controleren of in het proces aan alle vereisten wordt voldaan.

De **voorzitter**: Dan helpt het als de Kamer van de juiste informatie wordt voorzien vanuit de departementen. We komen dat later in het gesprek vast nog tegen.

De heer **Remkes**: Dat is een beetje een kip-en-eivraag. De Kamer kan natuurlijk wel nagaan of aan alle vormvereisten wordt voldaan, bijvoorbeeld aan de door een accountant gevalideerde informatieverschaffing.

De **voorzitter**: Zeker, maar niettemin helpt het als de Kamer juist wordt geïnformeerd.

De heer **Remkes**: Dat heb ik zojuist gezegd.

De **voorzitter**: Het kan nooit kwaad om zo iets te herhalen, toch?

De heer **Remkes**: In dit huis is het goed om daar een heel dikke streep onder te zetten.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ook daarbuiten, maar goed. U zit een maand als Minister in Balkenende II en volgens mij krijgen we hier dan een nieuw fenomeen: er wordt een motie van treurnis ingediend ...

De heer **Remkes**: Vreselijk.

De heer **Ulenbelt** (SP): ... door de heer Slob. Die motie is overigens niet aangenomen. Wat vond u daarvan? U zei «vreselijk». Wat is daar vreselijk aan?

De heer **Remkes**: Laat ik het zo zeggen: in wat meer algemene zin vind ik dat de Kamer wat selectiever moet zijn in het gebruik van parlementaire wapens. Een motie van treurnis is een fenomeen dat ik verafschuw.



Duidelijkheid dus: een motie van wantrouwen of van afkeuring. Maar moties van treurnis, daar word je diepdroevig van.

De heer **Ulenbelt** (SP): Als ik morgen een motie van treurnis zou indienen omdat ik treur over iets in de Kamer, en deze wordt aangenomen, welk gevolg zou de Minister daar dan aan moeten verbinden?

De heer **Remkes**: Dat hangt van de Minister af; ook daarvoor gelden geen algemene wijsheden. U hebt na kunnen lezen wat ik over die motie heb gezegd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Vond u het geen interessant compromis? Een aantal Kamerleden vinden dat zijzelf tekort zijn geschoten. Het kritische rapport van de Rekenkamer stelt dat het ministerie is tekortgeschoten. Men denkt er zo met een motie van treurnis uit te kunnen komen.

De heer **Remkes**: Volgens mij heb ik in voldoende mate een waardeoordeel over dat fenomeen gegeven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een van de vragen die wij onderzoeken, is of eisen uit de Kamer leiden tot een soort doelverbreding van ICT-projecten, waardoor de kosten toenemen. Een van de zaken die ook bij C2000 zijn gebeurd, was dat in 1999 de heer Rietkerk een motie indiende om een drielandenproef in het grensgebied Aken-Luik-Maastricht uit te voeren. Dit is in 2003 onder uw verantwoordelijkheid gebeurd; die motie is toen pas uitgevoerd. In hoeverre vindt u die drielandenproef uit 2003 zelf een voorbeeld van doelverbreding binnen een ICT-project?

De heer **Remkes**: Ik zou u dat niet kunnen zeggen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat is in ieder geval een helder antwoord. Hebt u zich wel actief beziggehouden met die drielandenproef?

De heer **Remkes**: Ik kende die motie van de heer Rietkerk natuurlijk niet, want toen zat ik nog breeduit op VROM.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De uitvoering was in de periode dat u Minister was.

De heer **Remkes**: Jazeker. Ik weet nog wel dat die proef aan de orde was, maar ik weet niet meer dat dit ging om de uitvoering van een motie-Rietkerk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Voor u was dat dus een gegeven?

De heer **Remkes**: Eerlijk gezegd vond ik dit ook een verbetering van de internationale communicatie, en een alleszins voor de hand liggende proef in het kader van de Schengenafspraken. Dat was immers ook een van de doelstellingen van C2000.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt daarmee eigenlijk: voor mij was het geen doelverbreding, het was gewoon een onderdeel van het project en het moest sowieso worden gedaan.

De heer **Remkes**: Een van de doelstellingen was de verbetering van de internationale communicatie. Welk stempel daar dan op wordt gedrukt, vind ik eerlijk gezegd minder belangrijk. Het gaat om de vraag of die doelstelling ook wordt bereikt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als het gaat om het bereiken van de doelstellingen: het moment waarop C2000 zou worden opgeleverd, is meerdere keren verschoven; het is verlengd en vertraagd. In het algemeen overleg van 9 juli 2003 hebt u hierover gesproken. U had het toen over het juridische geschil met Tetranet. Toentertijd was er een mediationstraject, dat leidde tot nieuwe afspraken met Tetranet, onder andere over boetementen. In hoeverre zijn er, naar uw weten, boetes opgelegd? De opleverdatum van 1 juli 2004 is immers niet gehaald, maar die was in uw nieuwe overeenkomst met Tetranet wel als harde eis neergelegd.

De heer **Remkes**: Of er boetes zijn opgelegd, weet ik niet. Kijk, je praat dan over de oorzaken van een vertraging. Die oorzaken kunnen soms gesteggel over contracten zijn, en dat was hierbij ook wel aan de orde. Vanwege de gecompliceerdheid van het project zaten de oorzaken soms ook elders en was het dus niet te wijten aan de hoofdleverancier. Je kunt dan kiezen voor een eindeloos juridisch proces, maar als je die weg kiest, weet je ook dat er de levensgrote mogelijkheid van een verdere vertraging is. Ik vermoed dat daarom is geprobeerd om er in alle redelijkheid uit te komen. Een deel van de oorzaak van die vertraging, volgens mij grosso modo twee jaar, zit in de regionale uitrol. Dat heeft te maken met de scholing van mensen, met het realiseren van antennes en weet ik veel wat voor dingen allemaal meer. Zoiets is dan niet eenduidig toerekenbaar aan Tetranet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Tetranet is de hoofdleverancier. Begrijp ik uw uitleg goed? Zegt u dat je wel naar het juridische instrumentarium kunt grijpen als het uitloopt, maar dat je dan ook het risico loopt dat het verder vertraagt en duurder wordt, en dat dat overwegingen kunnen zijn om iemand uiteindelijk niet aan een contract te houden?

De heer **Remkes**: Wat mij betreft komt het erop neer dat je in zo'n proces primair in overeenstemming met de leveranciers tot een oplossing moet proberen te komen. Ik maak daarbij wel de volgende, veel algemenere opmerking, over een notie die ik in dit type discussies nogal vaak mis. Dit soort processen vraagt om professioneel opdrachtgeverschap. Daarbij maakt het in feite niet uit of je spreekt over aanbestedingsprocessen in de harde infrastructuur of over dit soort processen. Die vragen ook om kwalitatief goede mensen bij de overheid. Ik wil u zeggen dat ik, met al die outsourcingbewegingen in de afgelopen jaren, er bredere zorgen over heb of de overheid erin slaagt om voldoende kwalitatief goede mensen binnen de poorten te houden. Het gaat mij daarbij niet specifiek om ICT.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En als u een antwoord zou geven op de vraag die u nu zelf stelt?

De heer **Remkes**: Het antwoord is dan: in een aantal opzichten, nee. Dat heeft ook te maken met de populistische wijze waarop er vaak over onze ambtenaren wordt gesproken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kijkt u met betrekking tot die «populistische wijze» bijvoorbeeld ook naar de Kamer? Waar doelt u op?

De heer **Remkes**: Ja, ik hoor die geluiden, die makkelijke verhalen, ook weleens hier in de Kamer.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hebt u in de periode dat u er zat, ook juridische adviezen gekregen over de uitvoering van het contract?

De heer **Remkes**: Ongetwijfeld. Het natuurlijke rapportagemoment, ook voor een bewindspersoon, was de rapportage aan de Kamer in verband met de status van groot project; dat was natuurlijk het vaste moment. Als dit aan de orde is geweest, zal dit, althans in samenvattende zin, een onderdeel van die rapportages zijn geweest. Volgens mij is dat allemaal terug te lezen. Met permissie, ik heb dat niet gedaan. Ik kreeg namelijk begin vorige week volgens mij 15 centimeter papier. Toen dacht ik: de commissie maakt het mij wel erg gemakkelijk, want dat lees ik natuurlijk allemaal niet.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Om het zo maar te zeggen: in de rapportage aan de Kamer komt het uiteindelijk niet meer terug. Dat is opvallend, ook omdat er duidelijk over is gesproken en er informatie is geleverd. Er waren de zogenaamde «milestones». Ik maak in ieder geval uit uw verhaal op dat er geen gerechtelijke procedure is gevolgd.

De heer **Remkes**: Mij staat bij dat dat niet aan de orde is geweest en dat er gewoon is geprobeerd om dit langs minnelijke weg op te lossen.

De heer **Ulenbelt** (SP): In 2006 is het C2000-project klaar. Het heeft dan 765 miljoen euro gekost: 30% meer dan ooit was bedacht. Het kostte 86 miljoen aan exploitatie: 100% meer dan verwacht. Vervolgens blijken er nog allerlei problemen met het functioneren van C2000. Er wordt zelfs een apart project voor opgezet: ODIN, dat staat voor «Oplossen Dekkingssissues Nederland». Wij leven nu in 2014. Dat project is nog steeds niet af. Hoe kijkt u daartegen aan? Ik scheld niet op ambtenaren. Ik stel slechts een aantal dingen vast.

De heer **Remkes**: Bij de oplevering van de eindrapportage in 2006 waren een paar dingen volstrekt helder. In de eerste plaats waren er nog zorgen over de dekking. Volgens mij waren er bij de brandweer nog wat discussies over pagers. Het was ook duidelijk dat het project C2000 een altijd in ontwikkeling zijnd project zou zijn, omdat dat dekkingsvraagstuk afhankelijk is van verstedelijkingsontwikkelingen en van andere dingen die bepalend zijn voor de dekking. Ik ken een situatie in mijn eigen provincie die volgens mij een onderdeel is van het proces waarop u doelt. Volgens mij gaat het daarbij om de gemeente Heiloo, al kan het ook Bergen zijn. Daar moet eigenlijk nog een opstelpunt komen, maar de gemeenteraad heeft daar moeite mee. Van dat soort externe factoren ben je dus afhankelijk.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat geloof ik allemaal graag, maar één mast meer of minder kan toch niet verantwoordelijk zijn voor zulke bedragen? U doet ze nu een beetje voorkomen als kleine problemen, maar als het kleine problemen waren, zouden we die toch tussen 2006 en 2014 allang opgelost kunnen hebben?

De heer **Remkes**: U moet mij die vragen over de periode 2006–2014 niet stellen. Met die vragen bent u bij mij aan het verkeerde adres.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij stellen allerlei problemen vast in de periode nadat uw verantwoordelijkheid hiervoor is opgehouden. Die betreffen niet alleen geld. Naar aanleiding van een aantal grote calamiteiten is bijvoorbeeld ook het vertrouwen onder de hulpverleners in C2000 absoluut weg. Je kunt dan toch niet zeggen dat het project dat u in 2006 hebt afgeleverd, heeft voldaan?

De heer **Remkes**: Ik zal u zeggen dat ik niet behoor tot degenen die zeggen dat het project C2000 is mislukt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik heb het woord «mislukt» niet in de mond genomen. Ik zei dat het niet heeft voldaan.

De heer **Remkes**: Het zou aardig zijn om ook eens de opvatting van de huidige Minister van Veiligheid en Justitie daarover te horen. Terugkijkend: wat wij toen, in 2006, vaststelden, was inderdaad dat het duurder was geworden. Dat was onmiskenbaar het geval en volgens mij is daar ook op een goede manier parlementair over gedebatteerd. Ten opzichte van 1996 moet je daar wel een paar factoren bij betrekken, zoals inflatie. Volgens mij is er ook nog enige discussie over btw geweest. Het project heeft ook wat langer geduurd, wat was te wijten aan een range van oorzaken. De functionaliteiten die moesten worden opgeleverd, zijn echter grosso modo opgeleverd. Ik herinner mij de discussie over de zogeheten binnenhuisdekking. Destijds was dat ook al een hele discussie met de Kamer, en later was dat ook wel een discussie. Het was vanaf het allereerste moment, toen het project in de steigers werd gezet, duidelijk dat het standaard geen binnenhuisdekking zou opleveren. Op de locaties waar het uit het oogpunt van openbare orde en veiligheid nodig zou zijn, bijvoorbeeld voetbalstadions, zouden daarom door de eigenaren specifieke voorzieningen moeten worden getroffen. Dat is vanaf het allereerste moment duidelijk geweest. In dat licht moet je zo'n project niet achteraf beoordelen alsof er wel binnenhuisdekking was voorgeschreven, want dat was niet zo.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij proberen lessen te trekken uit hoe de projecten zijn gegaan. Wij stellen vast dat in het begin aan de uiteindelijke gebruikers, de ambulancemensen, de Koninklijke Marechaussee, de politiemannen en brandweerlieden, helemaal niet is gevraagd wat zij wilden hebben. Aan het eind komt het uit dat er geen binnenhuisdekking is. Brandweermannen denken dan: als ik niet met mijn collega's kan communiceren, ga ik dat brandende huis niet meer in. Kan uit dit project de les worden getrokken dat je in een vroeg stadium met de uiteindelijke gebruikers moet spreken?

De heer **Remkes**: Ik denk dat de belangrijkste les die je uit dit project kunt trekken, is dat er onvoldoende is geïnvesteerd aan de voorkant van het traject. Dat zat ook al in het Rekenkameronderzoek. Het gaat daarbij om vragen als wat de doelstellingen zijn, wat de kosten zijn, wat het betekent voor het Rijk en voor de regionale partijen, welke eisen er worden gesteld aan de communicatie. Dat is volgens mij de belangrijkste les. Dat is in ieder geval voor een deel een antwoord op uw vraag; dit betekent immers ook communicatie met de mensen die het moeten gaan gebruiken. Voor mij is dat de belangrijkste les die je uit dit project kunt trekken. Dat had tussen 1996 en 1999 moeten plaatsvinden, voordat de aanbesteding plaatsvond. Wat was toen het probleem dat moest worden opgelost? Dat was het probleem van een volstrekt verouderde communicatietechnologie, met volgens mij 100 gescheiden netten, en internationaal volstrekt

tekortschietende communicatiemogelijkheden. In de kern was dat het probleem dat moest worden opgelost. Er was nieuwe technologie van Tetra op de markt. Vervolgens praat je over de vraag welke functionaliteiten je wilt meenemen. Het probleem dat in die discussie aan de orde kwam, was dat er door de verschillende hulpverleningsdiensten in feite onvoldoende aan vraagarticulatie werd gedaan. Er werd dus onvoldoende duidelijk aan welke functionele eisen het systeem moest voldoen. Dat heeft iets te maken met de communicatie en de verwachtingspatronen van gebruikers.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik wil even met u terug. In 2006 wordt het project opgeleverd. In de eindevaluatie wordt gesteld dat C2000 goed functioneert en dat de eindgebruikers tevreden zijn. U bent dan klaar. Die auto wordt dan verkocht, maar daarna krijgen we allerlei trammelant: in 2009 lopen de wielen eraf, en zo is er van alles en nog wat. Achteraf kun je dan toch niet zeggen dat wat onder uw verantwoordelijkheid is opgeleverd, een goed product is geweest, een goede auto?

De heer **Remkes**: Volgens mij ben ik dan nog verantwoordelijk voor de eindrapportage, en die eindrapportage uit 2006 ligt nog steeds als zodanig op tafel. De tekortkomingen waar u deels op doelt en de discussiepunten die toen nog aan de orde waren, staan daarin gewoon beschreven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zegt u met uw antwoord eigenlijk dat we de auto hebben gekregen die we hadden gevraagd?

De heer **Remkes**: Ja, en die auto is wat duurder geworden, omdat hij in feite nog moest worden ontworpen. Bij kostenoverschrijdingen zijn er natuurlijk altijd twee factoren. De eerste factor is de raming. Ik vermoed dat de raming voor dit project in 1996 en in de aanloop daarnaartoe iets te maken heeft gehad met de technologie die toen werd gebruikt. Dat betekent al een tamelijk grove ramingsmethodiek. En het heeft natuurlijk te maken met de vraag of de kosten goed zijn beheerst. Het rapport van de Rekenkamer zegt daarover dat dat beter had gekund en had gemoeten. Ten tweede zijn er de factoren die je wel wilt beheersen, maar die je in feite niet kunt beheersen. Een voorbeeld daarvan is het aantal opstel-punten. Dat heeft er ook iets mee te maken. Een factor die verder meespeelde, was de uitloop in de tijd, dus ook de tijd die nodig is om de projectorganisatie in de benen te houden. Dat heeft natuurlijk ook financiële gevolgen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En het onderhoud van die auto, dat twee keer zo duur werd als van tevoren was gecalculeerd?

De heer **Remkes**: Ja. Zeker die discussie wordt goed beschreven in het rapport van de Rekenkamer.

De **voorzitter**: Ik wil nog even terugkomen op wat u net zei. Op basis van een aantal projecten die we hebben onderzocht en een aantal gesprekken hebben we vastgesteld dat bij het begin van zo'n groot project te vaak onduidelijk is wat we eigenlijk precies willen gaan doen. De een noemt dat «starting gate», de ander zegt «bezint eer ge begint», weer een ander zegt: denk nou eens goed na bij de start. Dat zal ook blijken als we dit vrijgeven als bijlage bij ons eindrapport. Hoorde ik u zeggen dat dit ook voor dit project in hoge mate gold?

De heer **Remkes**: Ja. Ik heb zojuist gezegd dat er aan de voorkant gewoon een aantal hiaten heeft gezeten en dat er meer moest worden geïnvesteerd aan de voorkant. Dat heeft ook betrekking op de vraag wat we precies willen bereiken. Ook dat heeft natuurlijk weer consequenties voor de wijze waarop je communiceert in de richting van dat hele gecompliceerde veld. Om het maar voorzichtig uit te drukken: in het proces is met onvoldoende succes duidelijk gemaakt wat we er precies mee wilden bereiken en wat de consequenties zouden zijn voor die hele kerstboom aan organisaties en voor de mensen die ermee moesten gaan werken.

De **voorzitter**: Dit was dus een valse start en het is nooit meer ingehaald?

De heer **Remkes**: Zoiets is nooit meer helemaal goed te maken, maar de verbeteringslag wordt in het Rekenkamerrapport natuurlijk wel gesignaleerd. De Rekenkamer signaleert volgens mij dat er vanaf 2000 sprake van verbeteringen is. De verbeteringslag die is gemaakt na de verschijning van het rapport van de Rekenkamer, heeft de problemen voor een, in ieder geval niet onbelangrijk, deel opgelost.

De **voorzitter**: Nu iets anders. U zei net: kom bij mij niet met vragen over wat er na 2006 gebeurde, want toen was ik niet meer verantwoordelijk. Toch vraag ik u het volgende. In 2009 gaat er drie keer iets mis: de crash van dat Turkse vliegtuig, de aanslag op Koninginnedag en de strandrellen bij Hoek van Holland. Collega Ulenbelt sprak daar al kort over. In alle drie de gevallen werkte het systeem C2000 niet. Waren dat geen momenten waarop u dacht: ik had daar in 2003 of in 2006 de stekker uit moeten trekken?

De heer **Remkes**: Dat laatste in ieder geval niet, want er was geen alternatief. Daar had je misschien wel een discussie over moeten voeren. Maar ik ken de analyses niet. Ik heb dat natuurlijk wel in de krant gelezen ...

De **voorzitter**: Ik meen me te herinneren dat u een vrij goede krantenlezer bent, dus redelijk op de hoogte.

De heer **Remkes**: Ja, maar ik weet niet of in de pers altijd wel in analytische zin loepzuiver wordt beschreven op welk onderdeel zaken precies fout zijn gegaan. Dat kan in de menselijke factor zitten, of het kan in de technologie zitten. Het kan overigens ook in de samenwerkingscultuur zitten. Als je een oorzakelijk verband wilt leggen, moet je dus echt even preciezer duiken in de feiten zoals die zich wel en niet hebben voltrokken. Anders is zo'n discussie mij veel te algemeen.

De **voorzitter**: Het is in die zin betrekkelijk simpel. Maar goed, als u dit niet wilt bespreken, heeft het ook niet zo veel zin. In ieder geval werden hulpverleners in 2009 geconfronteerd met communicatie- en uitvalproblemen bij de drie grootschalige incidenten die ik noemde: de poldercrash, de aanslag in Apeldoorn op Koninginnedag en de ongeregelde heden op het strand van Hoek van Holland. En zulks in zodanige vorm, dat dit voor de toenmalige Minister van Binnenlandse Zaken de aanleiding was om een expertgroep in te stellen onder het voorzitterschap van de directeur van de Veiligheidsregio Rotterdam. Er was dus werkelijk iets aan de hand, en wel met het systeem. Mijn vraag aan u luidt als volgt. U was in 2009 weer gewoon Kamerlid geworden. Ik kan me voorstellen dat je zo'n project blijft volgen en zegt: dit gaat niet goed, ik heb in 2006 iets opgeleverd wat kennelijk niet werkt.

De heer **Remkes**: Nou, dat beeld heb ik niet. Ik kom zo af en toe nog weleens bij de politie of de brandweer en daar krijg ik ook absoluut niet algemeen het signaal dat het systeem niet werkt. Dit vraagt echt om een precieze formulering. Maar ik heb begrepen dat mijn opvolgster hier ook nog verschijnt, dus misschien kunt u die vraag aan haar stellen.

De **voorzitter**: Zeker, maar ik stel hem nu aan u. Ik ga het voor de laatste keer proberen. De expertgroep stelt vast dat de problemen in 2009 een gevolg zijn van een combinatie van technische problemen, dekking- en capaciteitsproblemen en organisatorische systeemfouten. Ook kende de overdracht van het project naar de beheerfase gebreken en waren er onvolkomenheden in het gebruik, onder meer onvoldoende kennis over de etherdiscipline en de weinig gebruikte C2000-handleiding.

De heer **Remkes**: Dat spoort dus redelijk met wat ik net zei.

De **voorzitter**: U zei net dat het niet duidelijk was waar het aan lag.

De heer **Remkes**: Ja. Het kan bij de mens zitten, wat hier wordt gezegd. Het kan een dekkingprobleem zijn. Kennelijk gaat het erom dat die oorzaken bij elkaar komen.

De **voorzitter**: Ja, het is een optelsom van zaken, waaronder de dekking- en capaciteitsfouten.

De heer **Remkes**: Ja, maar dekkingproblemen kun je oplossen. Volgens mij wordt daar nu ook aan gewerkt. Kijk, het digitaal communiceren is voor heel veel gebruikers een enorme aanpassing geweest ten opzichte van de analoge communicatie die gebruikelijk was. Vergelijk het maar eens met het volgende. Ik neem aan dat hier in de Kamer nog leden rondlopen met zo'n oude Nokia, net zoals ik die nog heb.

De **voorzitter**: Ik denk dat er van hen niet zo heel veel meer zijn, maar gaat u verder.

De heer **Remkes**: Daarmee is dit vergelijkbaar.

De **voorzitter**: U zei dat dit problemen waren die je kunt oplossen, maar het ware natuurlijk nog beter geweest om die problemen te voorkomen.

De heer **Remkes**: Daarom gaf ik zojuist aan dat C2000 een systeem is dat nooit af is. Dat gegeven heeft niet altijd bij iedereen op het netvlies gestaan. Het is nooit af.

De heer **Van Meenen** (D66): Daar gaat precies mijn vraag over. In 2006 is er al opgeleverd. Als ik bijvoorbeeld een huis laat bouwen en dat wordt opgeleverd, vindt er een schouw plaats. Het huis is dan niet klaar voor oplevering als blijkt dat er nog twee deuren in moeten, dat de riolering nog moet worden aangelegd of dat er een lekkage is. Wat is er de achtergrond van om te zeggen: op dit moment gaan we het opleveren? U herhaalde net dat het nooit af is, maar op dat moment was het dus ook nog niet af; sterker nog ...

De heer **Remkes**: Dat wordt in dat rapport ook gezegd. Er is nog een onzekerheid ten aanzien van de dekking. Dat probleem los je dus niet op. Nu zou je met een vooruitziende blik, pak «m beet voor tien jaar, ook niet kunnen zeggen waar over tien jaar dekkingproblemen zullen zijn, dus

waar aanvullend zendmasten zullen moeten worden opgesteld. Bij dat andere punt, het opleidingsniveau van de gebruikers, is er natuurlijk ook sprake van een groeiproces. Dat soort elementen zitten erin. Daarom zeg ik dat het nooit helemaal af zal zijn, maar op een gegeven ogenblik is het veel meer een kwestie van onderhoud en is het project in de kern wel afgerond. Dan heeft ook de regionale uitrol plaatsgevonden. Dat punt is steeds belangrijk geweest. Volgens mij was die voltooid in 2004. Je zult op een gegeven moment met de leverancier tot de conclusie moeten komen dat de projectfase voorbij is en dat vervolgens de vraag aan de orde is hoe het systeem moet worden onderhouden.

De heer **Van Meenen** (D66): U zegt eigenlijk dat we op dat moment, in 2006, wisten dat er nog dekkingsproblemen zouden zijn. We wisten dat er nog niet of volstrekt onvoldoende was gewerkt aan de scholing van de mensen, om ermee om te kunnen gaan. Maar dit gaat wel om de dagelijkse veiligheid van mensen. Was het toen verantwoord om het op te leveren?

De heer **Remkes**: Die opleidingseisen hadden heel weinig met de leverancier te maken; daarbij gaat het gewoon over het day to day werk bij de regionale politiekorpsen, de brandweer en de ambulancediensten. Overigens, en ter voorkoming van misverstanden: daarin is in een bepaalde fase vrij veel geïnvesteerd, want het was duidelijk dat dit een cruciale factor in het gehele proces was. Maar u weet net zo goed als ik dat je nooit kunt zeggen dat een opleiding is voltooid.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is waar.

De heer **Remkes**: Daar blijven altijd onvolkomenheden in zitten, dus beter is altijd mogelijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Die drie gebeurtenissen hadden ook in 2007 of vandaag kunnen plaatsvinden, in plaats van in 2009. Mijn vraag is eigenlijk: was het, met de kennis uit onder andere 2009, verantwoord om het in 2006 op te leveren?

De heer **Remkes**: Ja, en dat heeft iets te maken met de factoren die ik noemde. Daarom merkte ik dat ook op toen het rapport werd geciteerd. Die problemen los je in ieder geval binnen het project nooit helemaal op. Het dekkingsverhaal is daar het meest saillante voorbeeld van, maar ook het – om het zo maar even te noemen – gebruikersgemak speelde mee. Laat ik het als volgt zeggen. Ik wil niets afdoen aan die drie genoemde voorbeelden van incidenten, maar bij een project als C2000, waarbij zo veel mensen zijn betrokken en waarvan er zo veel gebruikers zijn, ontstaat er al gauw een beeldvorming waarvan een groot deel te maken heeft met, wat ik maar noem, de «wet van klets».

De heer **Van Meenen** (D66): Die kennen we allemaal, maar ...

De **voorzitter**: Ik wil die toch graag nog even toegelicht hebben. Wat is die «wet van klets»?

De heer **Remkes**: Ik refereerde net aan die vele betrokkenen. Eerder heb ik gerefereerd aan de onzekerheid; een belangrijke bron van onvrede. Dat project kwam bij hen terecht en op een gegeven moment kreeg iedereen er wel een oordeel over. Ter illustratie: mij werd op een gegeven moment nog het voorstel gedaan om eens na te denken over een naamswijziging



van het project. Dat had allemaal te maken met de beeldvorming die op een gegeven moment van het project ontstond.

De **voorzitter**: Bijvoorbeeld van «C2000» naar «C2006»?

De heer **Remkes**: Het was zelfs nog gekker. De voorzitter kent mij voldoende om te kunnen weten dat ik niet opensta voor dat soort symbolische interventies.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik begrijp wat u zegt, maar daarom houd ik het graag ook bij de dingen die u nu zelf zegt. U zegt eigenlijk: in 2006 werd C2000 opgeleverd, terwijl we wisten dat er nog dekkingsproblemen zouden zijn. Voor de laatste keer mijn vraag: was dat verantwoord, had dat niet eerst voor 100% moeten worden afgedekt?

De heer **Remkes**: Nee, dat kan nooit.

De heer **Van Meenen** (D66): Want?

De heer **Remkes**: Ik heb net gerefereerd aan het dekkingsprobleem. En dat dekkingsprobleem is er op dit moment nog steeds.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, dus?

De heer **Remkes**: De oplevering had daarom nooit zo lang kunnen en moeten worden uitgesteld. Dat weet je.

De heer **Van Meenen** (D66): «Dat weet je»? Ik weet dat niet.

De heer **Remkes**: Het is de bedoeling dat de afronding van de nafase, waarover de heer Ulenbelt net sprak, dit jaar plaatsvindt. Ik verzeker u één ding: ook in 2014 is het niet afgelopen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Geeft u daarmee eigenlijk aan dat die oplevering wel móést, omdat het systeem, dat oud was, gewoon ten dode was opgeschreven?

De heer **Remkes**: Dat speelde daar natuurlijk een belangrijke rol bij. Daarbij speelde ook de vraag: hoelang wilden wij het systeem, dat af was, nog als een soort back-up in de benen houden, met alle financiële consequenties die ook daar weer aan vast zouden zitten?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is dat probleem groter geworden omdat het project zo veel langer heeft geduurd?

De heer **Remkes**: Dat heeft wel complicerend gewerkt, maar volgens mij ligt daarin niet de kern van het probleem. Uiteindelijk wordt de afweging gemaakt of het nog in de benen houden van het oude analoge systeem, uit veiligheidsoverwegingen nog verantwoord is. Voor zover mij is bijgebleven, is het antwoord op die vraag wel steeds «ja» geweest, zij het met ongemak.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U hebt daar eerder iets over gezegd: gegeven de lange tijdsduur, komen aan de basis van een project als C2000 nieuwe vragen op, die van een adequaat antwoord moeten worden voorzien. U hebt ook gezegd dat de aanpak niet altijd even adequaat is geweest. Wat bedoelde u daarmee te zeggen?

De heer **Remkes**: Ik zou dat in zijn context moeten zien.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat is in de context van het feit dat het project C2000 veel langer duurde, en in de context die u net schetste, namelijk die van een systeem dat ouder is en eronder ligt.

De heer **Remkes**: Dit is dus een kwestie van permanente weging. Ik herinner mij allemaal mooie kaartjes, over wanneer het verantwoord is dat een regio uitrolt. Je wilt dat natuurlijk het liefst zo snel mogelijk, maar het moet wel verantwoord zijn, gegeven de discussie over scholing en gegeven de discussie over het realiseren van opstelpunten en alles wat daarmee samenhangt.

De **voorzitter**: Ik ga die tekstexegese nog even met u doen. In het algemeen overleg van 25 juni 2003, dat collega mevrouw Bruins Slot aanhaalde, zei u: gegeven de lange tijdsduur van het project, komen er aan de basis nieuwe vragen op – ikzelf lees dat als: voor de mensen die ermee moeten werken – die adequaat van een antwoord moeten worden voorzien, en dat is niet altijd even adequaat geweest. Volgens mij staat er gewoon: er is niet goed geluisterd naar de mensen die er in de praktijk mee bezig waren, en dat is juist onhandig en onverstandig geweest. Ik vraag u of u dat diezelfde avond ook in Nieuwspoorst zo gezegd zou kunnen hebben.

De heer **Remkes**: Volgens mij raakt deze opmerking aan hetgeen ik zojuist omstandig aangaf, namelijk dat er onvoldoende is gecommuniceerd.

De **voorzitter**: Ja, en dat er dus te weinig is geluisterd naar de mensen die ermee moesten werken.

De heer **Remkes**: Ja, maar daar hebben we het over gehad.

De **voorzitter**: Dat wilde ik even verifiëren. En als het toch gaat over tekstexegese ... U zegt diezelfde dag: er had wat meer accent moeten worden gelegd op de bestuurlijke en culturele kant van de zaak. Spreekt hier de Groninger, en moeten wij hier in de Randstad voor dat «wat» dus verstaan: «een heleboel»?

De heer **Remkes**: Ik ben blij om te horen dat ik zojuist ongeveer hetzelfde heb gezegd als toen.

De **voorzitter**: Dus veel meer aandacht ...

De heer **Remkes**: Ik heb net omstandig aangegeven dat er in dit project te weinig aan de voorkant is geïnvesteerd, en dat het ook in communicatieve zin veel beter had moeten. Volgens mij zeg je daarmee voldoende. Volgens mij is dat een bevestiging van het beeld dat de Rekenkamer ook had.

De **voorzitter**: Goed, maar we voeren dit gesprek niet voor niks. We voeren het ook om dit van u te horen. Zie ik nou dat u een shagje aan het rollen bent?

De heer **Remkes**: Ja, want het wordt tijd.

De **voorzitter**: Nou, dat bepaalt de voorzitter. U mag het best rollen, maar we roken hier niet.

De heer **Remkes**: Nee, nee. Ik heb straks namelijk andere verplichtingen.

De **voorzitter**: Prima.

De heer **Remkes**: Ik heb aangegeven dat mijn tijd beperkt is en ik wilde graag aan de eindtijd vasthouden.

De **voorzitter**: Maakt u zich geen zorgen, wij zullen proberen om het binnen een minuut of vijf af te ronden. Maar u mag in dit gebouw niet roken. U mag het wel rollen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wilde nog even met u terug naar de dekkinggraad en het proces dat gaande was. U had het over de gemeenteraden, maar in dit proces is juist de keuze gemaakt dat die opstelpunten allemaal nieuw zouden zijn. U had er ook voor kunnen kiezen om iets boven op de al bestaande masten te zetten, om zo die bereikbaarheid te realiseren. U zei dat u zelf langs gemeenteraden moest, omdat er opstelpunten nodig waren en daarvoor een vergunning nodig was. Die masten mogen overal staan, behalve in de buurt van de achtertuinen van mensen. Die dekkinggraad is natuurlijk heel belangrijk, en op dit moment is deze ook weer actueel en in het nieuws. Waarom is op den duur niet toch de keuze gemaakt om al die opstelpunten in eigen beheer te doen, waardoor de dekkinggraad boven die opstelpunten in eigen beheer zou zijn gekomen?

De heer **Remkes**: Ik heb daar geen zinnig antwoord op. Die afwegingen zijn in een eerdere fase van het proces gemaakt, dus ik zou daar geen technisch zinnig antwoord op kunnen geven. Om hierop een antwoord te krijgen, moet u echt even in die fase van het project duiken, of dit vragen aan iemand die nauw betrokken is geweest bij die fase van het project.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Oké, dan hebben we het over het begin van het proces. Op een bepaald punt ging u wel over het proces. Een Minister weet dan de stand van zaken van dat proces, en dat de dekking zus en zo is, omdat hij daarover wordt geïnformeerd. U had toen ook kunnen zeggen: op dit moment is de dekkinggraad niet groot. Ik denk dat de Minister dan ook wordt geïnformeerd over de opstelpunten. Een Minister kan dan ook zelf zeggen dat hij de dekkinggraad zo belangrijk vindt dat hij ervoor kiest dat het ook op andere masten mag.

De heer **Remkes**: Ja, maar of dat technisch had gekund, weet ik helemaal niet. In die fase van het project was er volgens mij sprake van een bepaalde inschatting van de dekking van – maar dit doe ik uit mijn hoofd – 400 à 500 opstelpunten. Daarnaast was er natuurlijk de discussie over de binnenhuisdekking, waaraan ik zojuist refereerde. Ik kan u verzekeren dat dit op zich al een ingewikkelde discussie was.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei zonet dat dit project verschillende lessen heeft geleerd. Wij als commissie proberen hier ook lessen uit te trekken. U zei dat er onvoldoende was geïnvesteerd aan de voorkant van het project. Dat was volgens u de eerste les. Ten tweede was er onvoldoende bewustzijn van het belang van de gebruikers en was er een slechte communicatie. Meestal komen alle goede dingen in drieën. Hebt u er, naast deze twee, nog een derde les uit getrokken?

De heer **Remkes**: Ja, maar die hangt ook samen met communicatie. De financiële afspraken met de werkvloer, met de regio's waren gewoon niet goed. Daardoor ontstaat er discussie, daardoor ontstaat er onzekerheid.

Het was onvoldoende transparant. Dat is een van de punten waarin je bij dit soort ingewikkelde projecten aan de voorkant meer energie moet steken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Uw drie lessen zijn ook de drie lessen die uit ons onderzoek komen. Voor ons zit er nog een vierde les aan vast: dat de keuzes in het technisch ontwerp tot problemen in de beheerfase hebben geleid. Met andere woorden: de keuzes die in het begin van het proces zijn gemaakt, zijn er de oorzaak van dat men nu veel geld kwijt is aan de beheerfase.

De heer **Remkes**: Dat zou best kunnen; ik kan dat niet overzien, maar ik sluit het niet uit. Het is wel aardig dat in de afgelopen jaren is gebleken dat ontwerp, bouw en onderhoud steeds meer via innovatieve aanbestedingsprojecten samen in de markt worden gezet. Dat spitst zich meestal toe op de harde infrastructuur, maar misschien is het ook goed toepasbaar op dit soort projecten. Er zit dan een automatische motor in om het veel meer geïntegreerd te bekijken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In dat geval is het goed om naar de toekomst te kijken. Welke drie aanbevelingen zou u de commissie geven voor het eindrapport? Wat moeten wij erin opschrijven ten behoeve van de verbetering van de beheersing van ICT-projecten bij de overheid, en natuurlijk ook van de Tweede Kamer?

De heer **Remkes**: Er zijn er al een paar over tafel gegaan. De eerste is: breed en professioneel aanbesteden. In de tweede plaats: heb heel goed op het netvlies wat de communicatie-eisen zijn. Ik moet hierbij zeggen dat het project ook weleens is beoordeeld vanuit de vraag of hier vanuit Den Haag alles kan worden bepaald. In de kern is dat ook een externecomunicatievraagstuk. Dat is ook een groot misverstand. U weet natuurlijk allemaal wel dat dit niet het geval is. Je kunt in gesprek gaan met de decentrale overheden en de relatief zelfstandige hulpverleningsdiensten, en dat moet je ook doen. Je kunt daar afspraken mee maken, maar in absolute termen kun je daar niet op sturen. Met andere woorden, een deel van het kostenplaatje wordt decentraal bepaald; dat heb je hier in Den Haag helemaal niet in de hand. Dat was zeker zo toen er nog 25 zelfstandig beheerde politiekorpsen waren. Dat soort noties is voor de beoordeling van projecten, en vooral voor een beetje genuanceerde beoordelingen, ook wel van belang, omdat dit ook van belang is voor het totale beeld waarmee zo'n project wordt geconfronteerd. Dat is eigenlijk ook een van mijn commentaren op het rapport van de Rekenkamer, waarin wel heel sterk de suggestie in de lucht wordt gehouden dat je het integraal financieel zou kunnen sturen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Is het huis van Thorbecke een van de belemmeringen van het financieel integraal sturen van dit soort trajecten?

De heer **Remkes**: Ik beschouw dat niet als een belemmering. Je kunt dit ook zien als voldoende countervailing powers. Dat is weleens lastig, maar het biedt ook bepaalde bestuurlijke voordelen, mits het bestuurlijk maar op een goede manier wordt aangepakt. Ik heb zojuist aangegeven dat dit niet in alle opzichten het geval is geweest. Wat betreft het huis van Thorbecke: je weet de ingewikkeldheid van dat huis en je weet ook in welk ingewikkeld speelveld je daarmee terechtkomt, dus je moet ook weten dat er op een heel goede manier met de medebewoners van het huis van

Thorbecke moet worden omgesprongen. Als je dat niet goed doet, ontstaan er fouten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Sluit dit aan bij de opmerking die u eerder maakte, namelijk dat je binnen het ministerie sterspelers nodig hebt, om ervoor te zorgen dat het project goed wordt beheerst?

De heer **Remkes**: Het heeft niet zozeer betrekking op het beheer. Het gaat mij om voldoende kennis van de aanbesteding en voldoende tegenspel kunnen bieden aan marktpartijen.

De **voorzitter**: We zijn aan het eind gekomen. Sorry dat we u iets langer hier hebben vastgehouden dan wat u als eindtijd was aangegeven. Er moet mij nog één ding van het hart. U betrok massief de stelling dat we, als het gaat om Staatssecretaris Hessing, niet bij u moesten zijn. U haalde daar het staatsrecht bij. En omdat we het toch over Thorbecke hadden, wil ik nog even citeren uit het Handboek van het Nederlandse staatsrecht van Van der Pot. Artikel 46 van de Grondwet drukt het zo uit: de Staatssecretaris is uit hoofde van zijn optreden verantwoordelijk «onverminderd de verantwoordelijkheid van de Minister». Dat betekent onder andere dat de Minister zich ten opzichte van de Kamers niet achter de Staatssecretaris kan verschuilen.

De heer **Remkes**: Nou, dan is de praktijk ...

De **voorzitter**: Ik geef u dit even mee.

De heer **Remkes**: Als dat de werkwijze van de Kamer wordt, wens ik u heel veel succes!

De **voorzitter**: Dit is hoe de Grondwet wordt uitgelegd.

De heer **Remkes**: Ik zeg: als dit de handelwijze van de Kamer wordt, heel veel succes!

De **voorzitter**: Wij vinden het op zich niet onredelijk om ook aan een Minister vragen te stellen over de periode dat zijn Staatssecretaris, die de eerstverantwoordelijke was, bepaalde politieke besluiten heeft genomen. Dat lijkt mij geen onredelijke stelling, maar misschien kunnen wij daarover op een ander moment van gedachten wisselen.

De heer **Remkes**: Dat moment komt zeker nog. Als u dat wilt, zou ik u dringend adviseren om vooral de goede volgorde aan te houden: eerst de Staatssecretaris, daarna de Minister.

De **voorzitter**: Ook dat kan bij dat gesprek worden betrokken. Ik dank u zeer voor uw aanwezigheid. Ik sluit de vergadering.

Sluiting 18.29 uur.



## **Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Koopmans op 2 juni 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Ger Koopmans (gedeputeerde provincie Limburg per 6 juni 2014; lid Tweede Kamer voor het CDA 2002 – 2012).

Aanvang 11.35 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Vandaag is het alweer de zevende dag van onze hoorzittingen. Wij verwelkomen de heer Koopmans van harte. Hij is geen onbekende in dit huis, want hij was Kamerlid voor het CDA.

Mijnheer Koopmans, de commissie gaat u een aantal vragen stellen. Bij dit gesprek zullen mevrouw Fokke en ik het voortouw nemen, maar de rest van de commissie let altijd op en doet ook mee.

U bent tien jaar Kamerlid geweest voor het CDA, namelijk van 2002 tot 2012. U wordt als Kamerlid gekarakteriseerd als enthousiast dan wel spraakmakend dan wel licht publiciteitsgevoelig. Bij welke kwalificatie voelt u zich het beste thuis?

De heer **Koopmans**: Ik vind het alle drie geen scheldnamen, integendeel. Bedankt voor de uitnodiging. Het is een plezier om hier te zijn.

De **voorzitter**: Misschien zijn alle drie de kwalificaties wel op u van toepassing.

De heer **Koopmans**: Ik denk dat het heel belangrijk is dat je als Kamerlid consistent bent als het gaat om de inhoud, maar dat je strategie volstrekt onvoorspelbaar is. Dat is het mooiste, want dan kun je op de beste wijze de regering controleren.

De **voorzitter**: Op dat onvoorspelbare komen we ongetwijfeld nog terug verderop in dit gesprek. Dank dat u bereid bent om met ons te spreken. U was lid van een aantal commissies, waaronder de vaste commissie voor Verkeer en Waterstaat, de vaste commissie voor Landbouw en de vaste commissie voor Binnenlandse Zaken. Zoals u weet, hebben wij een extern bureau ingeschakeld om het falen van een aantal ICT-overheidsprojecten te verklaren. We komen nog uitgebreid te spreken over de tunnels A73 en de modernisering van de Gemeentelijke Basisadministratie voor persoonsgegevens, in de wandeling ook wel de mGBA genoemd. Dat zijn twee van de projecten die dat bureau bestudeerd heeft. Daarbij is zeker ook gekeken naar de rol van de Kamer: wat doet de Kamer nou? Daar gaan wij met u over praten. Ik zou het erg op prijs stellen als u zelfs de dingen die voor ons Kamerleden wel redelijk bekend zijn, toch nog even zou willen toelichten en herhalen voor de mensen die met ons meekijken. Eerst wil ik het graag even met u hebben over uw rol als initiatiefnemer, samen met mevrouw Gesthuizen van de SP, van het parlementair

onderzoek ICT-projecten bij de overheid. Wat was de aanleiding om dat onderzoek te willen? U hebt u hiermee immers zeer plotsklaps bemoeid en vond dat dit onderzoek er moest komen. Waar kwam ineens die Koopmans als een duveltje-uit-een-doojsje vandaan?

De heer **Koopmans**: Dat had te maken met het feit dat ik toen pas in de commissie voor BZK terecht kwam en nooit eerder de ICT-projecten integraal onder mij had gehad. Ik werd ook een soort woordvoerder op dat gebied. Tijdens mijn Kamerlidmaatschap heb ik wel kennisgenomen van een aantal ICT-projecten die minder goed geslaagd waren, zoals de ICT voor de tunnel A73. Bij dat project heeft het ICT-falen een relevante rol gespeeld. Ik ben ook woordvoerder geweest op het gebied van de kilometerheffing. Dat project was natuurlijk ook een mega-ICT-project. Mede onder mijn leiding is besloten om daarmee te stoppen.

De **voorzitter**: We zullen het vandaag overigens niet over het rekeningrijden hebben. Maar als het zijdelings ter sprake komt, kunt u daar best iets over zeggen; dat is geen probleem.

De heer **Koopmans**: Ik zal daar straks toch een paar zinnen aan wijden, omdat het ook te maken heeft met de wijze waarop je als Kamerlid functioneert. Op dat punt is er letterlijk door mijzelf een besluit genomen. Op grond van een aantal technische briefings en kijkend naar de rapportages, heb ik met mijn boerenverstand de conclusie getrokken dat het niet kan. Toen heb ik gezegd: nee. Ik kreeg van alle kanten veel rotzooi over mij heen. Dat is begrijpelijk, maar ik sta er nog steeds volstrekt achter. Dat ICT-drama is dus niet doorgedaan.

De **voorzitter**: Laten we dat onderwerp dan maar meteen helemaal uitwerken, anders komt het verderop in het gesprek nog drie keer terug. Op basis van het vooronderzoek dat wij hebben laten doen, maar ook op basis van de gesprekken die hier hebben plaatsgevonden, stellen wij vast dat de stekker er zelden op tijd wordt uitgetrokken en dat dit een van de grote probleempunten bij ICT-projecten bij de overheid is. Daarom wilt u ons vermoedelijk ook meer vertellen over het project rekeningrijden.

De heer **Koopmans**: Ja. Ik zou tegen de Kamerleden willen zeggen: je moet elke dag je eigen gevoel en verstand gebruiken. Elke dag word je overstelpt met dikke rapporten en met glossy teksten vanuit een departement, maar je moet met mensen blijven praten die daar echt mee te maken hebben. Je moet daar een keer op doorvragen. Ik wens iedereen altijd veel succes om alle ingewikkelde teksten van een departement echt te doorgronden, maar de meeste Kamerleden zijn geen specialist op zo'n gebied. Je moet dus met mensen praten die wel specialist zijn en die jou in begrijpelijke taal kunnen uitleggen waar het goed en waar het minder goed gaat. Ik ben altijd iemand geweest die graag langs hoofdlijnen redeneert. Dat wil men ook graag. Maar je moet die hoofdlijnen willen bijsturen door details onder de loep te nemen. Het is echter niet goed om alleen maar op hoofdlijnen te sturen. Er zijn namelijk heel weinig mensen die last hebben van een hoofdlijn. Mensen hebben altijd last van een detail. Als werkwijze is het dus heel goed om te focussen op een detail dat je tegenkomt, een brief van een burger et cetera. Ik kom terug op uw vraag: waar komt die betrokkenheid bij het opzetten van het onderzoek vandaan? Toen ik Kamerlid was, speelde ook de DigiNotar-affaire. Dat was natuurlijk een fantastisch project om als Kamerlid mee te maken.



De **voorzitter**: Legt u even in twee zinnen uit waar dat DigiNotar-project uit bestond.

De heer **Koopmans**: Ik was op een fractiebijeenkomst en toen kreeg ik plotsklaps te horen dat de Minister van Binnenlandse Zaken, de heer Donner, om één uur 's nachts een persconferentie ging houden. Ik dacht toen: goedemorgen, wat is er aan de hand in dit land? Ik moest daarop letten, want ik zou erover gaan als woordvoerder BZK. Nou, interessant.

De **voorzitter**: U wist van niks?

De heer **Koopmans**: Nee, ik wist van niks.

De **voorzitter**: Er kwam een vooraankondiging: zorg dat je om één uur fris bent.

De heer **Koopmans**: Ja. Dat was geen probleem. Ik zat recht voor de tv. Ik hoorde de Minister van alles en nog wat vertellen. Er zat nog een journalist bij. Die legde het in de aankondiging allemaal uit. Na afloop snapte ik er echter nul komma niks van. Het was abracadabra voor mij, maar door die persconferentie die midden in de nacht plaatsvond, had je wel het gevoel – dat vond ik trouwens wel goed van de Minister – dat hij erbovenop zat en dat hij bezig was om te bekijken hoe de grote schade die er mogelijk zou zijn voor het internet en de internetveiligheid, kon worden voorkomen.

Ik had dus wat ervaring opgedaan. Ik maakte de debatten hierover mee. De CDA-fractie heeft de website [www.uwervingen.nl](http://www.uwervingen.nl). Dat is een heel simpel systeem waar je een of ander item op kunt zetten. Vervolgens kunnen mensen daarop reageren. Die methode heb ik via zwartboeken vaker toegepast. Dat is een heel goede methode voor een Kamerlid. In dit geval heb ik ook een oproep gedaan: wie heeft er problemen met betrekking tot ICT en de overheid? Ik denk dat ik daar een stuk of 60 reacties op heb gehad. Ik heb toen een aantal reacties geselecteerd en ben vervolgens met de mensen van wie die reacties kwamen in gesprek gegaan. Die reacties waren onder andere afkomstig van mensen die een grote frustratie hadden die met henzelf te maken had. Dat kan gebeuren in het leven. Een aantal mensen had een grote frustratie die met de organisatie te maken had. Er zaten ook een paar grote ICT-bedrijven bij, die dachten: we gaan nog eens even uitleggen hoe het zit. Ik heb met van alles en nog wat gesproken. Na afloop was het mij volstrekt helder: de motie van mevrouw Gesthuizen die indertijd was aangehouden of geen steun had gekregen, verdiende het om te worden opgepoetst. Toen heb ik met mevrouw Gesthuizen gesproken. Ik heb tegen haar gezegd: goed idee, we gaan samen aan de slag. Vanaf dat moment zijn we samen gaan optrekken. Destijds was dat een wat ongebruikelijke combinatie. Ik raad u aan om ook zo'n ongebruikelijke combinatie aan te gaan, want daar wordt men op departementen echt bang van. Toen hebben we voorgesteld om dit als Kamer te gaan onderzoeken. Zo is het gelopen.

De **voorzitter**: Dat had wellicht ook te maken met het feit dat DigiNotar sterk verband hield met de derde karakterisering die ik u voorhield. Daarmee bedoel ik dat u als Kamerlid werd gekarakteriseerd als publiciteitsgevoelig.

De heer **Koopmans**: Nee. Bij DigiNotar waren anderen daar veel beter in. Ik ben een beetje een «digidombo». Vanaf dag één begreep ik de helft niet exact. Ik denk dat de heer Schouw en anderen er meer verstand van

hadden. Zij deden in elk geval of zij er meer verstand van hadden. Die wedstrijd was niet te winnen. Daar had ik ook helemaal geen behoefte aan, in ieder geval niet bij dat item.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil het graag met u hebben over de Kamer en ICT. Vorige week maandag zat op dezelfde stoel als waarop u nu zit oud-Kamerlid Arda Gerkens. Zij zei dat de Kamer eigenlijk heel weinig doet aan ICT en dat het onderwerp helemaal niet sexy is. Hoe kijkt u daartegen aan?

De heer **Koopmans**: Op zichzelf is het onderwerp ICT niet sexy voor een Kamerlid. Het gaat echter om de vraag welk project en welke onderdelen de overheid middels dat ICT-verhaal wil realiseren. Ik noem bijvoorbeeld de mGBA. Zelfs als je het hebt over de basisadministratie, gaat nog niemand rechtop zitten. Maar als je er als Kamerlid, als volksvertegenwoordiger en als controleur van de regering echt over nadenkt, weet je op dat moment dat de GBA een van de bouwstenen is voor een goede werking van de rechtsstaat. Als je hier zit, is dat het allereerste waar je serieus mee bezig moet zijn. Het is vrij simpel: kiesrecht en belastingen zijn onderdelen die gebaseerd zijn op een goed werkend GBA-systeem. Dan heb ik het nog helemaal niet over al die mensen die het, om hun moverende redenen, prettig vinden om buiten de GBA te zitten en daar hun dingetje te doen waar we allemaal niet zo blij mee zijn. Als je er goed over nadenkt, is ook dat een reden waarom je als Kamerlid op zo'n moment zou moeten zeggen: in dit geval is ICT een relevante factor, omdat dadelijk zal worden bepaald of het een werkend systeem is of dat we daarmee in een grote malaise terechtkomen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar ik hoor u ook zeggen dat je dat als Kamerlid al moet zeggen. Arda Gerkens zei dat ICT niet sexy is. Maar je kunt ook zeggen dat ICT niet altijd de media-aandacht krijgt die zij verdient. U zegt dat je het als Kamerlid zelf dient te agenderen. Bent u het met mij eens dat ICT misschien bij voorbaat te weinig media-aandacht krijgt?

De heer **Koopmans**: Ik vind het echt onzin om te zeggen dat een onderwerp te weinig media-aandacht krijgt. Het krijgt de aandacht die mensen er zelf aan geven. Ik moet zeggen dat ik bij mijn werk als Kamerlid, en zeker in het dossier van de mGBA, op een fantastische wijze heb samengewerkt met RTL, met onderzoeksjournalist Siebe Sietsma en met mensen daaromheen. Daardoor konden wij, ikzelf ook, juist onderwerpen agenderen. Een onderdeel van het vak van Kamerlid is dat je, naast je best doen, naast vragen stellen enzovoorts, ook middels publiciteit een onderwerp zo op de agenda zet dat de regering en de vertegenwoordigers daarvan recht op hun stoel gaan zitten en denken: wacht even, nou moet ik echt aan de bak!

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt aan de wieg gestaan van dit parlementaire onderzoek. Hoe is dat u gelukt?

De heer **Koopmans**: Ik heb dat zojuist al een beetje verwoord. Ik denk dat het ontstaan is doordat ik dat eigen onderzoekje heb gedaan. Daarin kwam ik echt zó veel dingen tegen. Ik ben in die periode ook buitengewoon goed bevriend geraakt met de heer René Veldwijk. Dat was een heel goede informant, ook voor uw commissie. Dat geldt ook voor de heer Kummel van Ockham. Dat waren voor mij ontzettend interessante bronnen. Het was interessant om met hen van gedachten te wisselen. Ik

heb het relaas van de heer Veldwijk tijdens het verhoor door uw commissie gelezen. Dat is toch een totale oorlog! Er was een stammenstrijd, er was fraude en noem het allemaal maar op. Dat is dus de moeite waard voor uw commissie. Ik concludeerde destijds ook al dat er op dat gebied veel meer gebeurde dan ik ooit kon vermoeden. We moesten dus aan de slag. Het was toen vrij simpel. De methode die ik toen heb toegepast, is dat ik met mevrouw Gesthuizen ben gaan praten. Wij waren er snel uit. Wij hebben toen tegen elkaar gezegd: we doen dat lekker samen, dan de een voorop, dan de ander voorop. Daardoor, en ook vanwege de ongewone combinatie, was er voor de rest van de Kamer geen twijfel meer mogelijk: dit moest gebeuren.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt aan de wieg van dit onderzoek gestaan. U zegt: met de SP erbij, met mevrouw Gesthuizen, kregen we dit uiteindelijk van de grond. Hoe kijkt u aan tegen de kennis van Kamerleden over ICT? U zegt: ik had een bron, de heer Veldwijk ...

De heer **Koopmans**: Onder anderen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Als u nog andere bronnen hebt, noemt u die vandaag dan ook vooral! Hoe zit het dan met de kennis van Kamerleden over ICT? Of heb je echt die informanten nodig om uiteindelijk iets op de agenda te zetten?

De heer **Koopmans**: Ieder Kamerlid moet natuurlijk op zijn eigen manier werken. Je hoeft zelf niet echt ergens verstand van te hebben, maar een gezond boerenverstand is natuurlijk wel uiterst behulpzaam. Mijn eerste debat ging destijds over het landelijke afvalstoffenplan. Een collega vroeg mij of ik dat wilde doen. Ik zei «ja» en een halfuur later kwam zijn medewerker met een steekkar met 4.000 pagina's papier. Hij zei: alstublieft, gefeliciteerd. Dan kun je een debat gaan voeren nadat je eerst 4.000 pagina's hebt gelezen. Het is dan allereerst de vraag of je daar de tijd voor hebt. Zoals u weet, heeft een Kamerlid die tijd niet. Vervolgens is het de vraag of je er na het lezen van al die pagina's verstand van hebt. En dan is er nog de vraag of het waar is wat er in de stukken van de regering staat. Die drie vragen zijn alle drie heel ingewikkeld. Mijn methode is altijd geweest: praat met mensen in de samenleving die ergens verstand van hebben, die er ook mee te maken hebben, die precies weten op welke pagina van die 4.000 het springende probleem staat en die ook weten of er meerdere springende problemen zijn. Die methode heb ik altijd toegepast. Het lijkt me dat die methode voor een Kamerlid een goede methode is. Maar het blijft altijd de moeite waard om te wegen wie jou informeert en wat de waarde van die informatie is. Er zijn immers ook mensen die daarbij volstrekt hun eigen punt hebben, dat al dan niet overeenkomt met het algemeen belang.

De **voorzitter**: Ik zie dat de heer Van Meenen het een interessante methodiek vindt.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, zeker. Ik pretendeer enig verstand van onderwijs te hebben, maar ik begrijp heel goed wat u zegt. Het is ook goed om te luisteren naar de samenleving. Maar hoe weegt u dan? Hoe weegt u dan af wat iemand van buitenaf tegen u zegt? U zegt immers zelf dat u iemand bent die, als het op ICT aankomt, eigenlijk alleen maar boerenverstand heeft.

De heer **Koopmans**: Ja, het is overigens heerlijk om boerenverstand te hebben.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar hoe weegt u het?

De heer **Koopmans**: Dat is een beetje een kwestie van je politieke gevoel aanspreken, maar dat is ook je verstand gebruiken. Ik zal het heel simpel zeggen. Ik heb in de afgelopen dagen ter voorbereiding van dit gesprek nog even de brieven gelezen die de ministers over de mGBA gestuurd hebben. Dan is het vrij simpel. Als je een gesprek met een informant hebt en je begrijpt wat hij zegt beter dan het abracadabra dat ministeries naar de Kamer blijven sturen, dan begin je te vermoeden dat datgene wat die informant te melden heeft, misschien weleens zou kunnen kloppen.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar werkt het ook andersom? Wij kijken naar een aantal projecten waarvan sommige hun oorsprong in de Kamer hebben. Kan het dus ook andersom werken? Is het mogelijk dat informanten tegen Kamerleden zeggen: weet je wat een goed idee is: een mGBA? Of weet je wat een goed idee is: een elektronisch patiëntendossier?

De heer **Koopmans**: Natuurlijk.

De heer **Van Meenen** (D66): Is dat niet de andere kant van de medaille?

De heer **Koopmans**: Absoluut. Dat is een heel terecht punt. De ov-chipkaart is een mooi voorbeeld. Daar is in de Kamer ontzettend veel over gesproken. Daarbij is de Kamer in mijn beleving veel te vaak gaan denken dat iets 1.000% sluitend en veilig zou moeten zijn. Ik zal het nooit vergeten. Wij zijn met een afvaardiging van de commissie voor I&M in drie dagen tijd naar vier hoofdsteden geweest om te kijken hoe de kilometerheffing werkte. Wij liepen toen door een metrotunnel in Londen en daar kwam ik – toevallig, toevallig – een standje van een gerenommeerde Engelse bank tegen. Deze Engelse bank verkocht een bankkaart die was gekoppeld aan een ov-kaart. Op die kaart stonden vier letters, ik ben vergeten welke, maar het betrof exact hetzelfde systeem als het systeem dat onze commissie continu aan het bevechten was. Er was een aantal leden van de commissie aanwezig. Ik heb ze er toen bijgehaald en heb gezegd: kom eens kijken, hier verkoopt een bank een systeem waarover wij in Nederland zeggen dat het voor een ov-chipkaart niet goed genoeg is. Die Kamerleden waren in het verleden altijd geïnformeerd door hackers en noem maar op. Ik zei tegen hen: ik sluit niet uit dat jullie ernaast zitten, dat het een systeem is dat eigenlijk gewoon best werkt, maar waar natuurlijk wel een keer een foutje in kan zitten.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Wij trekken in ons onderzoek natuurlijk ook conclusies over datgene wat er volgens ons in de toekomst zou moeten gebeuren. Ik heb al gevraagd hoe u denkt over de kennis van ICT bij Kamerleden. Mevrouw Gerkens zei vorige week dat een oplossing zou kunnen zijn gelegen in een dubbel woordvoederschap. Dan is er altijd een Kamerlid met inhoudelijke kennis van ICT. Ze zei voorts dat er ook in de staf iemand zou moeten zitten met ICT in de portefeuille. Ziet u dat echt als een oplossingsrichting?

De heer **Koopmans**: Nee, ik zou het anders organiseren. Ik zou bestaande instrumenten beter benutten. De Kamer kent het systeem van de grote projecten. Dat is in mijn ogen in mijn periode altijd een goedwerkend

systeem geweest. De Kamer is echter vaak terughoudend om dat toe te passen. Ik zou de Kamer willen adviseren om daar minder terughoudend in te zijn. Men moet ook proberen om een beetje los te komen van coalitieverbanden. Als u als Kamerlid denkt dat het met een project niet goed gaat of dat het weleens ingewikkeld zou kunnen worden, maakt u er dan een groot project van. Dat kent een buitengewoon scherp en goed geformuleerd informatieprotocol tussen de Kamer en de departementen. Het allermooiste daarbij is dat de halfjaarrapportages die daaraan vastzitten telkenmale door het Bureau Onderzoek en Rijksuitgaven (BOR) worden beoordeeld. Ik hoop dat dit bureau nog zo heet. Dat is echt het mooiste wat er is! Er zijn zo veel mooie dingen hier in de Tweede Kamer, maar het BOR is top. Volgens mij zijn een paar mensen van dat bureau hier nu in deze zaal aanwezig. Ik kijk naar links. De Kamer moet veel gebruikmaken van de expertise van dat Bureau Onderzoek en Rijksuitgaven. De mensen daar hebben de tijd, nemen de moeite en hebben ook de taak om documenten te doorgronden en goede adviezen te geven waar Kamerleden echt iets aan hebben. Zij zijn ook in staat om de voetnootjes te lezen. Ik las daar altijd overheen, laat ik het zo zeggen. Zij zagen dat. Zij kunnen u heel goed meenemen en de vinger op de zere plek leggen, waarna u daarmee in de debatten aan de slag kunt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Hoor ik u nu eigenlijk zeggen dat de Kamer misschien een beetje zit te slapen? U weet ook dat dit niet het eerste ICT-onderzoek is. Dit is het zoveelste ICT-onderzoek. Als de wereld zo gemakkelijk in elkaar zat, zoals u zegt, dan hadden we hier eigenlijk vandaag niet moeten zitten.

De heer **Koopmans**: Ik vind het te gemakkelijk om in algemeenheden te spreken en te zeggen dat de Kamer zit te slapen. Er zijn momenten dat een Kamerlid of de Kamer misschien ietwat zit te knikkebollen of het te druk heeft met andere dingen. Dat kan gewoon. Ik kan ook wel gelegenheden noemen waarbij ik denk: toen had ik zelf beter moeten opletten. Ik noem als voorbeeld het ICT-project dat volgde uit de Omgevingswet. Ik heb zelf de Omgevingswet gedaan. Ik was daar buitengewoon trots op, maar daar zat een ICT-verhaal aan vast dat in een paar AMvB's zat opgesloten. Ik dacht: dat komt wel, dat zal wel goed gaan. Dat heeft gedurende een paar jaar in de samenleving een hoop gedoe opgeleverd. Toen heb ik waarschijnlijk zitten slapen. Ik heb dat toen niet doorzien. Ik geef nog een ander voorbeeld. Ik heb de laatste dagen nog de verslagen met betrekking tot de mGBA doorgelezen. Ik heb de laatste brieven van Minister Plasterk en het verslag van het debat daarover tussen de Kamer en de Minister gelezen. Dan denk ik: dat kan wel een beetje pittiger. Het is een project dat nu al tien jaar loopt. De Minister heeft gezegd: ik stel het uit tot de volgende periode, tot een moment waarop ik geen Minister meer ben. Hij heeft in dat kader een buitengewoon slimme periode geformuleerd en ervoor gezorgd dat hij er dan in ieder geval niet meer voor verantwoordelijk is. Ik lees nu de teksten van de Kamerleden. Het zou fijn zijn geweest als een aantal mensen beter was bijgepraat over het feit dat al veel eerder door bewindslieden is toegezegd dat een en ander veel eerder gereed zou zijn. En het is nog steeds volstrekt onduidelijk wanneer het echt klaar zal zijn.

De **voorzitter**: Als de tijd ons dat toestaat, komen we aan het einde van dit verhoor nog even terug op die modernisering van de GBA. Ik wil met u naar de tunnel, maar ik wil eerst nog even ingaan op een opmerking van u. U zei: wij krijgen van die brieven met abracadabra van het kabinet. Waarom hebt u niet gezegd: ik wil geen brieven met abracadabra

ontvangen; ik wil gewoon een heldere brief en anders heeft de Minister een probleem?

De heer **Koopmans**: O, dat heb ik vaak genoeg gezegd. Ik heb ook vaak genoeg meegemaakt dat collega's hier dan zeiden: je pakt je eigen Minister wel heel hard aan. Elke regering heeft dezelfde methode van glossy brieven en ingewikkelde dingen.

De **voorzitter**: Maar werden de brieven er beter op nadat u had gezegd dat het wel een beetje helderder mocht?

De heer **Koopmans**: Bij de ene Minister wel en bij de andere niet. Bij het ene departement gebeurde dat wat meer dan bij het andere departement. De brieven van Minister Eurlings waren bijvoorbeeld zoals hij is. Die waren over het algemeen veel duidelijker. Maar ik snapte niets van de laatste brief over de mGBA die ik heb gezien van de heer Plasterk, terwijl ik van de mGBA wel een beetje verstand heb.

De **voorzitter**: Kamerleden zijn georganiseerd in commissies. U noemde zelf al de commissie voor Infrastructuur en Milieu. Zo'n commissie kan natuurlijk tegen de Minister zeggen: vanaf nu pikken we het niet meer dat u van die abracadabrabrieven stuurt. Doe het eens even in gewoon helder Nederlands, met conclusies!

De heer **Koopmans**: Dat lijkt me ook een heel goede aanbeveling die uw commissie zou kunnen doen.

De **voorzitter**: En meerdere commissies!

De heer **Koopmans**: Men moet gewoon af en toe zeggen: doe het opnieuw, want dit is niet te lezen.

De **voorzitter**: Prima. We gaan naar de tunnels. U was van mei 2002 tot juni 2003 plaatsvervangend lid en van juni 2003 tot en met september 2012 lid van de vaste Kamercommissie voor Verkeer en Waterstaat. U was van 2007 tot 2010 woordvoerder van de CDA-fractie. U hebt dus in feite vrijwel het hele traject van de aanleg van «tunneltechnische installaties» van de Roertunnel en de Swalmentunnel vanuit de Kamer meegemaakt. Speelde daarbij wellicht enigszins mee dat u zelf uit Limburg komt?

De heer **Koopmans**: Nee, dat speelde héél erg mee! Natuurlijk speelde dat een rol.

De **voorzitter**: Hoe moet ik dat zien?

De heer **Koopmans**: Ik ben volksvertegenwoordiger. Dat speelde niet een beetje mee; dat speelde een grote rol. Ik ben volksvertegenwoordiger.

De **voorzitter**: Als het in Friesland was geweest, had het minder uw belangstelling gehad?

De heer **Koopmans**: Ik kan ook hele boeken schrijven over wat ik heb gedaan bij het regiospecifieke pakket van 2,160 miljard dat ik naar Friesland heb gebracht. Nee, mijn betrokkenheid is overal groot. Natuurlijk, omdat het in Limburg was, raakt het je des te meer. U zei het zojuist al in uw aanvraagsvraag: daarbij speelde absoluut een rol dat het

dan geen enkel probleem was om een dag erna bij L1 of in De Limburger mijn woorden terug te zien of te lezen.

De **voorzitter**: L1 is een belangrijke regionale televisiezender, meen ik.

De heer **Koopmans**: Ja.

De **voorzitter**: Dat heeft betrekking op de derde karakteristiek naar aanleiding van mijn beginvraag.

De heer **Koopmans**: Ja

De **voorzitter**: Wat was het eerste wat u meekreeg over die tunnels?

De heer **Koopmans**: Ik denk dat dat een bericht in De Limburger was. Daarin stond dat er sprake was van een verlate openstelling.

De **voorzitter**: Nee, ik denk dat het iets eerder was. De heer Hessels, een u welbekend Kamerlid van het CDA, stelde op 15 mei 2003 schriftelijke vragen aan Minister Peijs naar aanleiding van de berichten in het Dagblad De Limburger van de dag ervoor. Daarin stond dat de vluchtstroken van de tunnels in de A73 werden geschrapt.

De heer **Koopmans**: Ja.

De **voorzitter**: «We stoppen met die vluchtstroken.» Kreeg u dat al mee?

De heer **Koopmans**: Ja, maar toen wisten we nog niet dat dat tot vertragingen zou leiden. Zo begreep ik uw vorige vraag.

De **voorzitter**: Ja, ja. Mijn vraag was: wat was het eerste wat u meekreeg van dat hele project?

De heer **Koopmans**: Ja, ik moet zeggen dat ik dit puntje op zich even vergeten was.

De **voorzitter**: Dat geeft helemaal niks; daar hebben wij de onderzoekscommissie van de Kamer voor.

De heer **Koopmans**: Ja. Het is niet dat ik die vluchtstroken vergeten zou zijn, want die vormden natuurlijk een buitengewoon relevant onderdeel van de politieke besluitvorming die plaatsvond en die leidde tot een heleboel ICT-falen.

De **voorzitter**: Weet u nog waarom die vluchtstroken werden geschrapt?

De heer **Koopmans**: Ja, de verschillende ministers hebben altijd geantwoord dat dat te maken had met de angst dat er sprake zou kunnen zijn van precedentwerking. Als we dat daar zouden doen, zouden er overal van die vluchtstroken moeten komen. Ik heb weleens gezegd dat ik daar absoluut niet in geloofde. Ik heb altijd gedacht dat dit gewoon een ordinaire bezuiniging is geweest. Er moest ergens een paar honderd miljoen gevonden worden. Dan is er een directeur-generaal van Rijkswaterstaat of een ambtelijke dienst die twintig dingen voorlegt aan Minister Peijs. Zij kijkt daarnaar, of niet, en ze tekent dat. Zo gaat dat, denk ik.

De **voorzitter**: Uit ons onderzoek is gebleken dat vluchtstroken in die tunnels op zich niet verplicht waren.

De heer **Koopmans**: Nee.

De **voorzitter**: Ze zijn op enig moment ingetekend, maar ze waren niet verplicht.

De heer **Koopmans**: Nee, maar ze waren wel ingetekend. Dat had volgens mij deels te maken met het pakket van eisen dat door de regio was opgesteld. Ik denk dat ook een rol heeft gespeeld dat er uiteindelijk een besluit moest vallen over het al of niet toelaten van gevaarlijke stoffen in die tunnel. Dat is ook een relevante factor geweest. Zulke keuzes, bijvoorbeeld om wel of niet gevaarlijke stoffen toe te laten, of om wel of niet vluchtstroken aan te leggen, leiden elke keer tot een forse aanpassing van de veiligheidsvereisten. Die worden dan weer vertaald in technische eisen. Dan zit je op het laatst met 54 systemen.

De **voorzitter**: Zeker, maar daar zijn we nog niet. We proberen even bij het begin te beginnen. Er zijn vluchtstroken ingetekend die niet verplicht zijn. Daar stoppen we dan mee. En dan moet er iets voor in de plaats komen, vindt de regio. Dat komt er dan ook voor in de plaats, maar eigenlijk hoeft dat helemaal niet, want die vluchtstroken hadden niet gehoeven.

De heer **Koopmans**: Nee.

De **voorzitter**: Wat vindt u daarvan, terugkijkend op die besluitvorming, en nog even los van het feit dat wordt gekozen voor een heel ingewikkeld systeem? Op dat laatste komen we straks nog. Dat wordt later weer verlaten en dan wordt er weer een ander systeem gekozen. Eigenlijk was die ellende helemaal niet nodig geweest.

De heer **Koopmans**: Nee, daarover zijn twee dingen te zeggen. Allereerst vind ik ten principale dat bewindslieden vaker zouden moeten zeggen: nee, dat doe ik niet, want dat heeft nogal wat gevolgen. Ze zouden dat vaker moeten zeggen tegen wie dan ook, of het nu de samenleving is of de Kamer. De Kamer heeft sterk de neiging – en gelijk heeft zij, want ik heb dat ook altijd gedaan – om in het operationele mee te doen. Prima, tot het moment dat de Minister zegt: nee, dit doe ik niet. Ik maak even een zijstapje naar de kilometerheffing. Toen GroenLinks zei dat milieukerken ook mee moesten wegen, zei Minister Eurlings dat het systeem dan volstrekt onhoudbaar zou zijn. Hij zei: nee, dat doe ik niet. Dat had hij al eerder moeten zeggen, maar op dat moment zei hij het. Ik denk dat ministers vaker moeten zeggen, goed geïnformeerd door hun diensten, dat zij begrijpen dat het een mooi politiek idee is en dat de Kamer dat wil, maar dat het niet goed uitvoerbaar is. Dat is het eerste punt. Het tweede punt is dat er sprake is van zagezegd een «weeffout» door het feit dat een Minister verantwoordelijk is voor de aanleg van de weg, en een lokaal bestuur, het gemeentebestuur, verantwoordelijk is voor de lokale veiligheid. Die weeffout is overigens in mijn ogen begrijpelijk op grond van het staatsrecht. Dat lokaal bestuur heeft dus ook de verantwoordelijkheid, ingevolge artikel 8 van de Wet op de tunnelveiligheid, om een soort gebruiksvergunning af te geven. Dan zitten er dus twee overheden naast elkaar die ieder hun eigen verantwoordelijkheid hebben. Dan gaan we in dit land samen oplossingen zoeken en polderen. Vaak werkt dat heel goed, maar soms eindigt dat in kolder.



De **voorzitter**: Het is interessant dat u zegt dat zo'n Minister op een gegeven moment tegen de Kamer moet zeggen: nee, klaar, niet doorzeuren, op deze manier gaan we allemaal ICT-kerstballen in de boom hangen en dondert die boom uiteindelijk om. Dat is hier niet gebeurd. Die vluchtstroken zijn geschrapt en onder druk van de regio kwam er iets voor in de plaats, namelijk een drukluchtschuimsysteem (DLS). Dat was nog nooit vertoond in de wereld. Het was nog nooit gemaakt. Het was ingewikkeld, een nieuw project. Het moest worden bedacht en gemaakt. Nu begrijpen wij dat daarover binnen een kwartier een deal is gesloten met de toenmalige Minister. Dat schrijft in ieder geval het Dagblad De Limburger van 3 november 2007. Daar verliet u zich vaker op, dus dat zullen we nu ook maar even doen. Binnen een kwartier zegt Minister Peijs dan: laten we dat DLS maar gaan doen. Daarmee zitten we aan het begin van een hele hoop ellende die zou volgen.

De heer **Koopmans**: Ja, zelfs al halverwege. De eerste fout is om te zeggen dat er vluchtstroken moeten komen. De tweede fout is om ze er weer uit te halen, terwijl de aanbesteding loopt. De derde fout is om in ruil daarvoor systemen neer te zetten die niet werken en nooit zijn gaan werken.

De **voorzitter**: Dat DLS-systeem is uiteindelijk ook weer geschrapt. Daar is een watermistsysteem voor in de plaats gekomen. En dan krijgen we allemaal vertraging en vertraging en vertraging. Op een gegeven ogenblik ontstaat dan de situatie dat de tunnels gedeeltelijk worden opengesteld. Daarover gaat mevrouw Fokke met u door.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil eerst nog even een stapje terug zetten. In de zomer van 2007 werd bekend dat december 2007 niet zou worden gehaald. U had het net al even over de late oplevering. Hoe werd dat bekend?

De heer **Koopmans**: Ik denk dat het was – maar dat weet ik niet meer zeker – door een bericht in de media. Volgens mij is dat een bericht in De Limburger geweest. Ik geloof dat dit toen door mij is opgepakt om een spoeddebat te vragen met de Minister. Dat kon de eerste week niet. Toen werd dat niet toegestaan. Toen is er een brief gevraagd. Die brief was slappe hap. Een week later vond iedereen het steeds leuker worden dat een CDA-Kamerlid zijn eigen Minister flink aan het aanpakken was. Toen werd dat debat wel toegestaan.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zegt net over de brief: slappe hap. Waarom was de brief van de Minister slappe hap?

De heer **Koopmans**: Omdat die volstrekt onduidelijk was over wat de redenen waren en wanneer de tunnels daadwerkelijk klaar zouden zijn. Die situatie heeft misschien wel anderhalf jaar geduurd. De Kamer had goed aangevoeld dat dat allemaal wel twijfelachtig was.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Twijfelachtig. En toen kwam er een debat. Hoe kijkt u daarop terug?

De heer **Koopmans**: Ik denk dat we er in dat debat wel in zijn geslaagd om de Minister duidelijk te maken dat de Kamer niet achterover zou gaan leunen en zou kijken wanneer het een en ander gereed zou zijn. Minister Eurlings gebruikte heel vaak de woorden: ik zit er bovenop. Dat was zeker ook vanwege zijn betrokkenheid bij Limburg en zijn gevoeligheid op dat

punt. Ik moet zeggen dat hij het driedubbelop zou doen. Ik denk dat dit op zichzelf goed heeft gewerkt, nog los van het feit dat de techniek die toegepast moest worden, en alles wat daaromheen speelde, wel heel erg ingewikkeld was. Zelfs voor een Minister die er driedubbel bovenop zat, was het ingewikkeld om dat goed en tijdig tot een einde te brengen.

De **voorzitter**: Mag ik even een tussenvraag stellen over wat er tussen die slappehapbrief van de Minister en dat spoeddebat gebeurde in de coalitie? U zei dat mensen het wel interessant vonden dat zo'n CDA-Kamerlid de CDA-minister zo achter de broek zat. Er is telefoon in Nederland. Ik neem aan dat de heer Eurlings in de tussentijd nog wel contact met u zocht. Kan het zijn dat hij gevraagd heeft: wat ben je in godsnaam aan het doen?

De heer **Koopmans**: Nee. Nee, ik kan u zeggen dat de heer Eurlings een van die bewindslieden is die deze methode eigenlijk nooit, nooit gebruikten. En waarom niet? Hij is zelf Kamerlid geweest en wist als geen ander ... U had het over die drie karakterisering. Nou, die passen volstrekt en volop bij hem. Hij wist als geen ander dat als een Kamerlid dit zo doet, gaan bellen dan het allerlaatste is wat je moet doen. Het allerlaatste wat je dan moet doen, is zeggen: zou je niet een beetje zus of zou je niet een beetje zo.

De **voorzitter**: Nee, ik vroeg alleen maar of hij belde, nog niet eens wat de inhoud zou kunnen zijn.

De heer **Koopmans**: Nee, nee. Nee, en ik heb hem ook niet gebeld.

De **voorzitter**: Dat zou mijn volgende vraag zijn geweest.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zei net dat de Minister er bovenop zat. Dan snap ik niet helemaal dat de Minister vrij laat kennisnam van de vertraging, waarover u zelf ook iets hebt gezegd. Als een Minister er bovenop zit, waarom stuurt hij dan eerst wel een slappehapbrief naar de Kamer?

De heer **Koopmans**: Dat moet u hem vragen.

De **voorzitter**: Dat zullen we ook zeker doen.

De heer **Koopmans**: Dat ging over enerzijds het moment waarop door de ambtenaren op het departement werd geconstateerd dat de tunneltechnische installaties niet op tijd gereed zouden zijn en anderzijds het moment waarop de Minister daarover werd geïnformeerd. Ik meen dat ik tijdens dat debat letterlijk heb gezegd dat de politieke antenne van de omgeving van de Minister vrij klein was. Dat klopt. En hij is daarvoor verantwoordelijk.

De **voorzitter**: Op 12 augustus kwam de eerste melding binnen en op 2 oktober werd de Minister pas geïnformeerd.

De heer **Koopmans**: Ja.

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

De heer **Koopmans**: Daarover heb ik in dat debat gezegd wat ik net zei, namelijk dat de omgeving van de Minister wel een heel kleine politieke antenne had op dat moment. Dat is gewoon niet goed. Dat moet veel eerder gebeuren. Achteraf gezien was het zelfs blamerend, omdat de situatie veel ernstiger was dan destijds is gemeld.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Los van het feit dat de Minister er zo laat kennis van nam, had u er zelf ook geen indicatie van? U komt zelf ook uit Limburg. U zei zelf dat u een erg bevlogen Kamerlid bent, onder meer als het over Limburg gaat.

De heer **Koopmans**: Ja, dat is waar, maar dat gaat niet zo ver dat ik elke dag ga kijken of het goed gaat bij de bouwwerkzaamheden van Rijkswaterstaat in Limburg. Zo ver gaat dat niet. Je bent natuurlijk afhankelijk van de informatie van derden. Op dat gebied was het eerste wat tot mij kwam, een bericht in de media.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Er was vertraging. De tunnels konden niet op tijd worden opgeleverd. Toen pleitte u voor openstelling van de tunnels, althans gedeeltelijke openstelling. Kunt u daarover iets vertellen? Waarom moesten die tunnels zo snel gedeeltelijk open?

De heer **Koopmans**: Dat is volstrekt helder. Dan kon er gebruik worden gemaakt van dat prachtige stuk autosnelweg dat aangelegd was. Om mezelf als voorbeeld te nemen, van mijn eigen woonplaats naar Maastricht bespaart dat mij 15 minuten. Met een tijdelijk gedeeltelijk opengestelde tunnel bleven daar toch zeker 12 minuten van over. Dat was voor de regio gewoon fantastisch. Die tijdelijke openstelling was deels ook een complicerende factor voor de uiteindelijke volledige openstelling. Dat zei de Minister ook. Het is helder dat als je het deels openmaakt terwijl er gewerkt moet worden in die tunnel, dat dus gevolgen heeft. Dat is een afweging die we met elkaar openlijk hebben gemaakt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dus u wist toen u het besluit nam, dat als de tunnels gedeeltelijk open zouden gaan, dat waarschijnlijk tot gevolg zou hebben dat het langer zou duren voordat ze helemaal open zouden gaan. U was zich er ook van bewust dat het dan wellicht duurder zou kunnen worden?

De heer **Koopmans**: Ja. Ik vond dat ook een begrijpelijke afweging. Het probleem was ontstaan doordat op het departement bedacht was om 20 miljoen te bezuinigen door die vluchtstroken weg te halen. Volgens mij was er toen – zonder dit puntje, dus zonder de extra kosten die met de tijdelijke openstelling te maken hadden – al sprake van een overschrijding van 70 miljoen. Er was dus 20 miljoen bespaard en daardoor al ongeveer 70 miljoen overschreden. Ik denk dat door de tijdelijke openstelling misschien nog een 10 miljoen of 20 miljoen extra is uitgegeven, maar ik ga ervan uit dat uw commissie en het BOR dat nog heel precies uitzoeken. Hetzelfde hebben Rijkswaterstaat en de Minister – in dat geval was het mevrouw Schultz – met de Kamer gedeeld rondom de landtunnel in Utrecht. Daarmee hebben we precies hetzelfde meegemaakt. In die zin is het wel relevant voor uw commissie om nog even te kijken naar de antwoorden van Minister Eurlings op onze vragen of het dadelijk ook mis zou gaan bij de landtunnel van de A2. Het antwoord was: nee, het gaat niet mis, dat loopt prima. Anderhalf jaar later zat zijn opvolger, mevrouw Schultz van Haegen, in de Kamer en moest zij ons vragen om extra geld. Dat was 35 miljoen, geloof ik. En uitstel. Het is heel interessant om met

elkaar te vergelijken hoe dat op het departement verlopen is; binnen anderhalf jaar ging het van een hard «ja, geen probleem» naar wederom uitstel en extra geld.

De **voorzitter**: U zegt het zo tussen neus en lippen door, maar wij hebben het dus onderzocht; niet voor die landtunnel, maar wel voor de tunnels bij Roermond. Uiteindelijk heeft het besluit om de boel tijdelijk open te zetten inderdaad meer geld gekost dan wanneer we dat niet hadden gedaan. Als u daarop terugkijkt, wat vindt u daar dan van?

De heer **Koopmans**: O, daar sta ik nog steeds volstrekt achter.

De **voorzitter**: Ja? En waarom?

De heer **Koopmans**: Ik heb dat letterlijk toen in het debat gezegd. Ik ben destijds nooit door iemand gebeld die zei: wat erg dat deze tunnel tijdelijk open is.

De **voorzitter**: Nee, maar zij gingen ook niet over het budget van het Rijk, en u wel.

De heer **Koopmans**: Ja, precies. Dat is de afweging die je dan moet maken. Ik was er buitengewoon tevreden over dat die tunnel tijdelijk openging, want dat was heel goed. Dat kost geld, ja. Diezelfde afweging heeft de Kamer later ook gemaakt met betrekking tot de landtunnel in Utrecht. Ik geloof dat het daar 35 miljoen heeft gekost.

De **voorzitter**: En als u van mij hoort dat uit ons onderzoek blijkt dat in totaal 46,5 miljoen van de gemaakte meerkosten te wijten is aan kosten verbonden aan het besluit om de tunnel beperkt open te stellen, staat u dan nog steeds achter dat besluit?

De heer **Koopmans**: Ja, dan sta ik daar nog steeds achter, nog los van het feit dat ...

De **voorzitter**: De tunnel was acht weken tijdelijk een beetje open, maar niet voor gevaarlijke stoffen. Een van de twee rijstroken was afgesloten.

De heer **Koopmans**: Een paar weken? Ik denk dat het wel wat langer is geweest dan een paar weken.

De **voorzitter**: Ja, als ik me niet vergis ging het om drie en een halve maand. Ik zal het nog even nagaan. Vindt u dat 46 miljoen waard, ook achteraf gezien?

De heer **Koopmans**: Tja, ik denk het wel. Ik vind het heel ingewikkeld om dat zo af te wegen.

De **voorzitter**: Mijn punt is dat wij er als commissie alle begrip voor hebben dat u dat op dat moment niet wist, want dat kon niemand op dat moment weten. Maar als u achteraf nog steeds zegt dat het u wel 46 miljoen waard was om de regio blij te maken, dan is dat toch iets wat ten minste een vraagteken oproept.

De heer **Koopmans**: Laat ik het dan anders zeggen. Onderdeel van het antwoord dat ik op uw vraag geef, is ook dat ik vind dat een departement moet leren. Destijds was de druk vanuit de Kamer om die tijdelijke

openstelling te realiseren, onderdeel van het leerproces van het departement. Daar zat namelijk ook wel een hoop eigenwijsheid bij elkaar. Dat was bizar om mee te maken.

De **voorzitter**: Niet de hele Kamer vond dat. Er was bijvoorbeeld ook een lid van de commissie dat zei: dit is paniekvoetbal, dat moeten we niet doen.

De heer **Koopmans**: Dat is een punt dat je erbij moet betrekken. Ja, dat kan.

De **voorzitter**: Ik stel de vraag nog een keer. Terugkijkend met, zoals politici dan altijd zeggen, de wijsheid van nu, vindt u dan nog steeds dat die paar maanden gedeeltelijke openstelling 46 miljoen waard was?

De heer **Koopmans**: Ik kan die vraag nu niet zo beantwoorden.

De **voorzitter**: Waarom niet?

De heer **Koopmans**: Nee, omdat ik het te gemakkelijk vind om nu te zeggen: o dat was ... Natuurlijk is 46 miljoen heel veel geld. Dat is echt heel veel geld. Maar tegelijkertijd speelden destijds problemen rondom het niet openstellen. Het gevoel dat iedereen erbij had dat er een prachtige A73 lag, maar dat je die in de kern niet kon gebruiken, had ook een waarde.

Maar ik heb nu iets langer kunnen nadenken. Het is echt heel veel geld, ja. Ik meende zelf dat het om 20 miljoen ging, of zoiets, maar 46 miljoen is heel erg veel geld.

De **voorzitter**: Mijnheer Van Meenen wil een vraag stellen.

De heer **Koopmans**: Ik zeg er nog één ding bij, voorzitter.

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

De heer **Koopmans**: De ergernis zat destijds ook heel sterk in het feit dat het hele probleem ontstaan was doordat op het departement besloten was om 20 miljoen te bezuinigen op laat ik het even «onze tunnel in Limburg» noemen.

De **voorzitter**: «Onze tunnel». Van Koopmans uit Roermond.

De heer **Koopmans**: Nee, gewoon onze tunnel in Limburg. Dat feit, met de daarbij horende emotie, maakte het ook makkelijker voor volksvertegenwoordigers om te zeggen: als dat wat extra's kost, dan doen we dat. Ik zeg echter nog een keer: diezelfde afweging heeft de Kamer ook gemaakt bij de landtunnel in Utrecht. Toen werd echter vooraf door de Minister gezegd: dit gaat 35 miljoen kosten. Dat was de les die we voornamelijk uit de gang van zaken bij de A73 hadden getrokken.

De heer **Van Meenen** (D66): Er lag ook nog het advies van een beveiligingsbeambte. Dat is niet zomaar een ambtenaar, maar iemand die moet adviseren of het veilig is om een tunnel open te stellen. Het advies was om dat per se niet te doen. Kende u dat advies?

De heer **Koopmans**: Ja, daar hebben we toen allemaal kennis van kunnen nemen.

De heer **Van Meenen** (D66): U zei net: ik heb er geen verstand van en je moet goed luisteren naar mensen die er verstand van hebben.

De heer **Koopmans**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar dat geldt blijkbaar niet voor een beveiligingsbeambte.

De heer **Koopmans**: Mij zijn heel erg de ogen opengegaan toen de Kamer besloten had om op werkbezoek te gaan in de tunnel. Ik ben even kwijt wanneer dat was. Ik meen in 2009. Wij werden toen voor de eerste keer in volle omvang bijgepraat over die 54 – ter plekke dacht je toen: veel gekker moet het niet worden – 54 systemen ...

De heer **Van Meenen** (D66): U gaat voorbij aan mijn vraag. Het is best interessant dat u in 2009 in die tunnel liep, maar we hebben het hier over een andere periode, namelijk over het moment waarop ...

De heer **Koopmans**: Nee, ik ga er helemaal niet aan voorbij. Toen kwamen wij erachter, toen kwam ik erachter, dat door alle veiligheidseisen die al die deskundigen met elkaar geformuleerd hadden, er een onmogelijke kluwen van veiligheidseisen was ontstaan. Daar waren allemaal mensen bij betrokken die op de een of andere manier zeer deskundig waren op het gebied van veiligheid. Nederland – dat is in het debat met de Minister ook absoluut door mij aan de orde gesteld – is ook wel een land waarin men de neiging heeft om 1.000% veiligheid te eisen. Dat is niet verstandig. Het advies van die tunnelveiligheidsdeskundigen woog op een moment weleens minder zwaar omdat ik het gevoel had, wetend dat daar met elkaar iets bedacht was wat eigenlijk top, top, top was, dat het ook wel een beetje minder kon.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar dat wist u pas daarna. U zegt namelijk net dat het bezoek in 2009 plaatsvond. Toen kwam u erachter dat we voor 1.000% veiligheid gingen, maar het besluit om gedeeltelijk te openen was al veel eerder genomen. Toen lag er al dat advies, dat u ook kende. Toen ging u nog uit van 100% veiligheid, die we hier in Nederland vragen. Toch dacht u: dat is fijn, maar onze tunnel in Limburg moet gewoon open.

De heer **Koopmans**: Ja, maar nu weet ik het weer heel precies. Daarbij speelde ook het probleem van de verschillende systemen een rol, zoals de voorzitter net ook al zei, zoals het mist- en het blussysteem. Nou, toen haakten wij ook een beetje af.

De heer **Van Meenen** (D66): Prima, toen haakte u af en toen dacht u: nou ja, dan schuiven we het advies van de veiligheidsbeambte ook maar terzijde; als die tunnel maar opengaat, dan is het goed.

De heer **Koopmans**: Ja, maar wacht even, dat ging vergezeld met de opmerking van de Minister, die de eindverantwoordelijkheid droeg, dat het best kon. Eenzelfde opmerking kwam van de regio.

De heer **Van Meenen** (D66): De regio ging er uiteindelijk toch ook over? Het was toch juist niet de Minister die ging over die openstelling? Dat was toch een probleem?

De heer **Koopmans**: Zij droegen natuurlijk feitelijk allebei verantwoordelijkheid.

De heer **Van Meenen** (D66): Nee, want later hebt u nog gezegd dat het goed zou zijn als de Minister die verantwoordelijkheid zou dragen, maar op dat moment had gewoon de gemeenteraad van Roermond het besluit genomen.

De heer **Koopmans**: Ja, maar het was niet alleen de gemeenteraad van Roermond. Natuurlijk speelde die een belangrijke rol. Het was overigens het college van burgemeester en wethouders dat die bevoegdheid had. De weg en de tunnel blijven echter van de Minister.

De **voorzitter**: Maar B en W Roermond geeft de vergunning af.

De heer **Koopmans**: Ja, die geeft de openstellingsvergunning af. Zo heette dat ding, geloof ik.

De heer **Van Meenen** (D66): U verweet de Minister een te kleine politieke antenne. Kan de Kamer ook een te grote politieke antenne hebben?

De heer **Koopmans**: O, dat kan altijd, natuurlijk.

De **voorzitter**: Was daar hier wellicht sprake van?

De heer **Koopmans**: Ik zeg nog een keer, het belang dat ik, onze fractie en velen met mij hechtten aan een tijdelijke openstelling, was destijds heel groot. Daar loop ik ook totaal niet voor weg. Ik vond het prima dat dat gebeurde.

De **voorzitter**: Mevrouw Fokke heeft nog een paar vragen over de rol van de regio.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt het steeds over de zorgen van de Kamer. Dat snap ik, want u was destijds Kamerlid. Maar wat zo intrigerend is, is het volgende. Mijnheer De Pagter, oud-lid van de raad van bestuur van VolkerWessels, is hier ook geweest. Hij zei dat bij dergelijke projecten er altijd druk vanuit de regio bestaat, maar dat er nog nooit zo veel druk was geweest als in deze casus. 50% of meer, schatte hij in. Kunt u meer vertellen over die rol van de regio? U zei net namelijk ook, ik vertaal het nu even in mijn woorden: we waren pissig over die 20 miljoen bezuiniging. Vervolgens was het echter de regio zelf die zei: als die vluchtstroken weggaan, willen we daar een ander systeem voor in de plaats hebben. De regio had ook kunnen zeggen: het hoeft allemaal niet, het is bovenwettelijk; wij willen graag tunnels.

De heer **Koopmans**: Laat ik het zo zeggen: het pakket van eisen is door het college van B en W van Roermond geformuleerd. Daar zijn wij als Kamer nooit bij betrokken geweest. Dat was dus iets van het college van B en W. Ik heb vaker gezegd – publiek en ook nu weer – dat ik het pakket van eisen dat destijds is geformuleerd té vond. Het was te ingewikkeld gemaakt. Onderdeel daarvan was dat beruchte blussysteem. Dat bleek totaal niet te kunnen. Dat was dus te groot. Ik wil daar nog wel bij zeggen dat het bedrijf VolkerWessels wel enige terughoudendheid past, want de mensen van dat bedrijf waren degenen die de opdracht aannamen. Ik sluit niet uit dat ze dat deden in de wetenschap dat ze het niet konden. In elk geval is wel gebleken dat wat geformuleerd was aan eisen, door hen noch tijdig, noch juist, noch volledig uit te voeren was. Dat konden ze niet.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar dat gaat over de inhoud. De heer De Pagter maakte echter toch wel een heel interessante opmerking over de druk vanuit de regio. U zegt zelf dat u al die eisen die uit de regio kwamen ook een beetje over de top vond. Maar dan komt er een Kamerdebat en dat gaat erover dat de tunnels niet open kunnen op het moment dat is afgesproken en dat er iets moest worden gedaan. Dan pleit u voor een gedeeltelijke openstelling. Hoe groot was toen de druk uit de regio? Ten tijde van dat spoeddebat was er volgens mij een handtekeningactie in Roermond gaande.

De heer **Koopmans**: Ja, ik hoop ook dat de mijnheer van VolkerWessels er 's nachts niet goed van heeft geslapen. Het was namelijk een groot probleem. Dat er dan druk vanuit de regio komt ... Met alle respect, maar het is ook de taak van de Kamer om de gevoelens van iedereen te formuleren hier in het debat. Vervolgens is het dan aan de regering, die aan de uitvoeringskant zit, om te zeggen: wat jullie hier met elkaar wensen, in allerlei toonaarden neergezet, dat kan of dat kan niet. Het is namelijk de regering die uiteindelijk de afweging maakt. Volksvertegenwoordigers hebben die vertaling te geven. Ik zeg verder nogmaals: het is heel goed dat zo'n bedrijf die druk voelt. Dat is ook volstrekt terecht, want het had er een bende van gemaakt.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Nu hebben we het over het bedrijf, maar voelde u ook de druk vanuit de regio?

De heer **Koopmans**: Ja, natuurlijk. Daar had ik toen niet zo veel aansporing voor nodig, en nu ook niet.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt het ook niet als vervelend ervaren, die druk vanuit Roermond? Het was toch met name de gemeente Roermond die echt wilde dat die tunnels opengingen?

De heer **Koopmans**: Wat vervelend werd, was dat het op een gegeven moment over en weer jij-bakken werd over aanleiding, oorzaak en dergelijke. Dat werd vervelend. Maar dat deed verder niet af aan de noodzaak die ik voelde, en velen in Limburg met mij, dat je door die tunnels moest kunnen; zo snel mogelijk.

De heer **Van Meenen** (D66): U zei net dat ministers als het nodig is ook nee moeten zeggen tegen de Kamer. Vindt u achteraf dat Minister Eurlings tegen u had moeten zeggen: mijnheer Koopmans, ik begrijp heel goed dat er druk wordt uitgeoefend, maar ik heb hier een advies van een veiligheidsbeambte en ik voorzie veel kosten, en daarom doen we het niet? Had hij dat moeten zeggen?

De heer **Koopmans**: Als hij toen had geweten dat het 46,5 miljoen zou gaan kosten, zou ik achteraf begrepen hebben als hij toen had gezegd: dat is mij te duur. Ja.

De **voorzitter**: Dat is toch raar, want u zegt net: van mij mocht het wel.

De heer **Koopmans**: Ja, maar ik ben Kamerlid en hij is Minister.

De **voorzitter**: Speelt dan ook mee dat u wordt gekarakteriseerd als een regionalo? Dagblad Trouw verwoordde het op een heel aardige manier: bij die regionalo's hangt altijd wel een wethouder, een burgemeester, een raadslid of een lobbygroep aan de lijn om te pleiten voor, of juist tegen



een snelweg, bouwlocatie, gemeentelijke herindeling, vis- of melkquota, varkensstallen of ontpolderingen. Hebben we hier te maken met een regionalo die te gemakkelijk ...

De heer **Koopmans**: Ja, en ik wens ...

De **voorzitter**: Ik maak mijn vraag even af. Hebben we hier te maken met een regionalo die zich te makkelijk laat leiden door de regio waar hij vandaan komt?

De heer **Koopmans**: Ik wens de Nederlandse samenleving en het Nederlandse volk 150 regionalo's toe, ook regionalo's voor de regio Randstad en ook voor bijvoorbeeld mensen die huurder zijn. Er zijn natuurlijk vele vormen van regio's.

De **voorzitter**: Ja, maar u was woordvoerder tunnels, landelijk, en in dit geval voor die tunnels bij Roermond, en dus ook regionalo, zoals Trouw het omschreef.

De heer **Koopmans**: Dat klopt. Ik raad u aan om deze zomer nog eens wat meer te lezen over wat ik allemaal gezegd heb. In Oost-Nederland liggen allerlei stukken weg, de N35, waar ik 85 keer aandacht voor heb gevraagd. Verder is er het regiospecifieke pakket in Noord-Nederland van 2 miljard. Daar zitten ook allemaal vingerafdrukken van mij op, evenals op de Hollandse Brug. Ik kan zo veel projecten opnoemen waar ik heerlijke AO's MIRT mee heb mogen vullen.

De **voorzitter**: Uw inzet voor de tunnels bij Roermond vormt dus geen uitzondering als het gaat om uw algemene drijfveer voor infrastructurele projecten.

De heer **Koopmans**: Nee, absoluut niet. Nee, nee.

De heer **Ulenbelt** (SP): U bent er zelf trots op dat u de stekker uit het rekeningrijden hebt getrokken. U zegt ook dat de Minister vaker nee moet zeggen. Waarom weerstaat u dan niet de druk uit de regio die zo veel extra geld heeft gekost? Dit zeg ik misschien met de kennis van achteraf. U zegt dat er eigenlijk 150 regionalo's zouden moeten zijn. Dat wordt dan 150 keer 46 miljoen. Dat zal toch uw bedoeling niet zijn, neem ik aan?

De heer **Koopmans**: Nee. Maar daarom zeg ik ook dat als ik geweten had dat het 46,5 miljoen zou kosten, ik misschien een andere afweging had gemaakt. Ik vind het echter zó goedkoop om nu te zeggen: dat weet ik dan zeker ...

De **voorzitter**: Goedkoop is het laatste wat hierbij past.

De heer **Koopmans**: U begrijpt hoe ik het woord «goedkoop» bedoel.

De heer **Ulenbelt** (SP): Indertijd hebt u ook voorgesteld: doe dat ding nu sneller gedeeltelijk open en zet er een brandweerauto naast. Had u zich dan wel verdiept in het veiligheidssysteem en wat dat moest doen?

De heer **Koopmans**: Ja. Dit was ook een van de opties die besproken is, ook in het veiligheidsoverleg. Daar kende ik het van. Ik heb vaker in het debat gezegd – uiteindelijk is dat ook deels gebeurd – zet gewoon een aantal van die 54 systemen uit. Ik heb er echt geen verstand van welke dat

dan zouden moeten zijn, maar het is zo veel en zo overdone dat het met wat minder ook veilig is en ook voldoet aan de Europese richtlijnen die daarvoor zijn. Daar gaat om.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar volgens die Europese richtlijnen hadden die systemen er niet eens in gehoeven.

De heer **Koopmans**: Die systemen heb ik ook niet bedacht.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waarom hebt u er dan geen aandacht aan geschonken en gezegd dat die er juist uit zouden moeten?

De heer **Koopmans**: Daar hebben we in de Kamer vaak genoeg aandacht aan besteed. Ik heb vaak genoeg gezegd: zet er een aantal van uit.

De heer **Ulenbelt** (SP): Laten we nog even scherp kijken naar die 46 miljoen. Denkt u nu achteraf: we hadden die gedeeltelijke openstelling toen niet moeten doen, want dat was het geld niet waard? Wij zien dat het in heel veel van dit soort projecten door dit soort legitieme wensen uit de hand loopt. Daar hebt u zich altijd tegen verzet. Hier hebt u echter gepleit voor een gedeeltelijke openstelling en het loopt voor 46 miljoen uit de hand.

De heer **Koopmans**: Maar we wisten vooraf niet dat het 46 miljoen zou kosten. Dat was het moment dat we aan het pleiten waren. Niemand heeft ons toen verteld dat dat 46 miljoen zou kosten. Nogmaals, dat was een leermoment. Daarvan is geleerd, waardoor bij een volgende, vergelijkbare casus in Utrecht de Minister wél exact wist wat het ging kosten. Ik weet nog heel goed dat ik op dat moment tegen Minister Schultz zei: weet u het zeker, gaan we dat noteren? Toen zei zij – ik vond dat heel dapper van haar –: ja, dat kunt u noteren en ik zal me daaraan houden.

De **voorzitter**: Hebt u op enig moment gevraagd: wat gaat het kosten of gaat het meer kosten als we de tunnels bij Roermond tijdelijk openstellen? Wij hebben dat nagezocht.

De heer **Koopmans**: Ik ga ervan uit dat dit in het debat op de een of andere manier aan de orde is geweest, maar dat weet ik niet uit mijn hoofd.

De **voorzitter**: Er zijn geen specifieke vragen van u daaromtrent aangetroffen.

De heer **Koopmans**: Dat kan.

Nogmaals, de frustratie over het feit dat er jarenlang gewacht moest worden op die openstelling, was zo groot dat het belang van de rekening in de hele politieke afweging die je maakte minder zwaar werd. Ja, absoluut. Zou je dat achteraf willen beschouwen als een wat zwakke plek in de redeneringen die wij destijds hadden bij de afwegingen? O, ongetwijfeld is het dat.

De **voorzitter**: Sorry dat we wat zitten te drammen, maar het komt – laat ik het dan maar gewoon rechtstreeks zeggen – ook nu nonchalant over, want het gaat over veel geld. Misschien kunt u dat dan weerspreken?

De heer **Koopmans**: Dan breng ik u toch terug naar een enorme frustratie die er was bij alles en iedereen. Er ligt een weg. Men dacht: nu hebben wij er ook één en dat ding mag niet open en het werkt niet. Men dacht: er is een overmaat aan veiligheidssystemen waarvan je, als je een beetje je boerenverstand gebruikt, zou zeggen: dat kan best met wat minder en dan kan het open. Daarom zeiden wij: stel de tunnels dan tijdelijk open. Nogmaals, niets of niemand heeft ons er toen op gewezen dat dit 46 miljoen zou kosten. Dat is niet gebeurd. Ik heb aan het begin van mijn betoog al gezegd dat het dus heel belangrijk is dat bewindslieden op zo'n moment, als er politieke wensen zijn waarvan op zich niemand zal zeggen dat die onterecht zijn ... Die wens om open te stellen was terecht. Alleen moet je dan wel op grond van de feiten scherp de afweging met elkaar durven maken, als die te maken is: dit kost zo veel, zegt u het maar.

De **voorzitter**: Ik wilde mijn toezegging waarmaken om nog heel even met u over de Gemeentelijke Basisadministratie te spreken. Mijnheer Van Meenen, hebt u nog een heel dringende vraag? Stelt u die kort.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil toch even mijn beeld compleet maken. We zijn op zoek naar lessen die we kunnen leren. U schetst eigenlijk het beeld dat je als Kamerlid ook vanuit je eigen regio echt maximaal druk moeten leggen op het kabinet. Dan is het aan het kabinet om te zeggen: tot hier en niet verder. In deze specifieke casus van de A73 hebt u ook nog met een Minister te maken die diezelfde regionale binding heeft als u. Sluit u uit dat dit iets te maken heeft met zijn weigering om tegen u «nee» te zeggen?

De heer **Koopmans**: Dat is niet uit te sluiten, want hij ...

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is genoeg.

De heer **Koopmans**: Dat is zeker niet uit te sluiten, nee.

De heer **Van Meenen** (D66): Dank u.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U was van november 2010 tot en met september 2012 ook lid van de vaste commissie voor Binnenlandse Zaken. Toen hield u zich bezig met de mGBA. Wij hebben het er aan het begin van het gesprek al even over gehad. Waren er toen u daaraan begon specifieke onderdelen van de mGBA die u op dat moment zorgen baarden?

De heer **Koopmans**: Ik ben toentertijd een keer buitengewoon goed geïnformeerd door de heer Veldwijk van Ockham. Vanaf dat moment heeft het hele onderwerp mij nooit meer losgelaten, want ik wist toen dat er in het systeem problemen waren, nu al, dat de aanpak die de Minister aan de Kamer had medegedeeld met betrekking tot die modernisering onhaalbaar was en dat er grote problemen aan vastzaten. Daar ben ik mij dus in gaan vastbijten. Ik vond dat een uiterst interessant onderwerp om de redenen die ik eerder al noemde. De GBA is een van de bouwstenen van de rechtsstaat.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dan komen er in het kader van de mGBA de gateway reviews. Eentje is van augustus 2011. De resultaten daarvan zijn ook gedeeld met de Kamer. Daar staat een score op en die was oranje-rood. Dat staat voor: een geslaagde implementatie van het programma is onzeker en er zijn in meerdere essentiële opzichten grote risico's of

problemen. Welke actie hebt uzelf of heeft de Kamer ondernomen naar aanleiding van deze uitkomst van een gateway review?

De heer **Koopmans**: U hebt het over 2011?

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ja, augustus 2011.

De heer **Koopmans**: Dat is toen eigenlijk als volgt gelopen. Ik ben daarna nogmaals geïnformeerd door de heer Veldwijk over de vraag hoe een en ander in elkaar zat. Toen is dat eigenlijk geëindigd in een motie van mijn hand van oktober 2011 die door de Kamer is aangenomen en die achteraf gezien wel een buitengewoon grote voorspellende waarde heeft gehad. Ik weet het nog heel goed. Het was die dag ontzettend druk. Wij hadden het debat gevoerd en ik moest die motie nog indienen. Er was door anderen aan meegeschreven. Ik weet nog dat ik naar boven rende, naar het spreekgestoelte, dat ik iets aan het voorlezen was waarvan ik ter plekke bedacht wat het allemaal was en dat ik het wel in de smiezen kreeg. Nog beter kreeg ik in de smiezen dat het in de ambtenarenloge van de Minister erg onrustig werd. Op dat moment dacht ik: bingo, dit klopt, nu verder. Toen werd het nog interessanter, want ik kreeg een briefje van de Minister, zo van: daar moeten we het nog eens over hebben. Twee dagen later wilde Minister Donner mij een keer spreken. Als hij dat wil, dan is dat mooi. Dan laat je hem naar de Kamer komen, niet andersom. Dan laat je hem nog even tien minuten wachten. Toen heb ik een gesprek met hem gehad. Daar zaten mensen bij die mij ervan probeerden te overtuigen dat ik het niet goed zag, maar ik heb gezegd: ik zie het wel goed, ga maar aan de slag.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dus u hebt een motie ingediend, maar daarna? Kamerleden dienen ook weleens moties in waarna men denkt: klaar is Kees. Bent u daarna ook bovenop dit dossier blijven zitten?

De heer **Koopmans**: Ja, dat hebben we volop geprobeerd. Helaas had ik dat nog wel langer willen doen dan tot 2012, maar dat terzijde. Ik heb toen geprobeerd om er wel bovenop te zitten. Ik weet niet of de heer Veldwijk u die correspondentie ook heeft toegestuurd, maar die is buitengewoon interessant. Na die gateway review van augustus is er een briefwisseling geweest tussen Ockham en het departement, de projectgroep. Er was een zeer fundamentele brief, maar die werd beantwoord met een buitengewoon sullig briefje waarin geloof ik de belangrijkste tekst was dat ze bezig waren met het plannen van een bijeenkomst. Ik kan u die brief wel geven. Het is echt lachwekkend, want je voelt aan alle kanten dat daar mensen bij elkaar zaten die totaal niet meer wisten welke kant het op moest. Daarom ben ik verdergegaan. Ik ben met dat debat aan de slag gegaan en heb die motie ingediend. De kernommezwaai die het ministerie gemaakt had, was dat er allereerst een contract was afgesloten waarin stond «op dat moment moet er een resultaat afgeleverd worden», maar dat dit werkende weg werd omgezet in eenzelfde contract met een inspanningsverplichting. Nou, tel uit je winst. Iedereen kan dan rekeningen blijven sturen en hoeft niks af te leveren. Dat is toen gebeurd.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Er komt een gateway review in augustus 2011. Je kunt eigenlijk zeggen dat het ministerie de boodschap niet echt had begrepen, terwijl er toch duidelijk een code rood-oranje was. Dan moeten toch alle alarmbellen wel gaan rinkelen? In april 2012 volgt er weer een gateway review. Die is iets positiever: code oranje. Gingen de alarmbellen op het ministerie wel echt rinkelen?

De heer **Koopmans**: Laat ik het zo zeggen. Als ik de laatste brieven van de huidige Minister erbij pak, dan trek ik de conclusie dat het in elk geval geen alarmbellen zijn geweest die lang naklinken, nee. De gateway review en de informatie die ik van derden kreeg, waren toen voor mij aanleiding voor het indienen van die motie, die ook is aangenomen. Die motie was helder.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Die motie is aangenomen. U had het verder zojuist over wat er op dit moment gebeurt. Had u heel snel na het indienen van de motie het gevoel dat de alarmbellen op het ministerie gingen rinkelen?

De heer **Koopmans**: Heel kort daarna wel, want toen had ik dat gesprek met Minister Donner. Ze hadden het goed in de gaten. Ik denk ook ..., nee, ik ben ervan overtuigd dat ook de Minister het absoluut had begrepen toen ik hem nog een keer met argumenten uitlegde waarom ik dit had gedaan en waarom het mij verstandig leek om het anders te doen. Ja.

De **voorzitter**: Mag ik er nog iets over vragen? Ik begreep het niet helemaal. U zei net – ik parafraseer –: ik kreeg bij Minister Donner tussen de oren dat er voor de leverancier niet een inspanningsverplichting moest zijn, want dan heb je niks, maar een resultaatverplichting. Dat zei u net toch?

De heer **Koopmans**: Dat is in die motie geformuleerd, maar ondertussen was het contract volgens mij al gewijzigd.

De **voorzitter**: Maar u gaf er zo-even van op dat het van belang is ...

De heer **Koopmans**: Tijdens dat gesprek en toen ik die motie indiende, zag ik de reuring in de loge. In dat gesprek in dat kamertje daarboven, naast mijn kamer, kreeg ik een beetje het gevoel dat ik nog eens nader werd bijgepraat over «of het toch niet anders is». Ik denk dat ik de Minister in dat gesprek wel heb overtuigd dat het toch ernstiger was dan mensen blijkbaar eerder aan hem hadden gemeld.

De **voorzitter**: Het opvallende is dat u de motie waarin staat dat het bij de contracten anders moet, hebt aangehouden. Het is dus misschien iets minder heldhaftig dan u ons zo-even vertelde, want u hebt u laten geruststellen door Minister Donner. Hij zei dat er niet zou worden afgeweken van de oorspronkelijke aanbestedingsstrategie, waarbij een resultaatverplichting het uitgangspunt is.

De heer **Koopmans**: Oké, dat heb ik dan niet ..., dat is mij ontgaan.

De **voorzitter**: Dat blijkt uit de onderzoeken van ons onvolprezen BOR, mijnheer Koopmans.

De heer **Koopmans**: Ja, dat is ook goed. Ik blijf de mensen van het BOR complimenteren, ook nu. Laat ik het zo zeggen: dan is wat ik net zei, namelijk dat ik de overtuiging heb kunnen overbrengen toen dat gesprek plaatsvond, misschien de reden geweest om te zeggen: doe dat maar even niet. Dat kan best.

De **voorzitter**: Goed, maar dat is dus misschien net iets minder heldhaftig dan u ons vertelde.

De heer **Koopmans**: En achteraf gezien had ik die motie in stemming moeten laten brengen, jazeker.

De **voorzitter**: Oké, nog één vraag. Waarom liet u de Minister tien minuten wachten, zoals u net zei in een bijzin? Dat is toch eigenlijk heel onbeleefd?

De heer **Koopmans**: Dat was een grapje, mijnheer Elias.

De **voorzitter**: Dat was een grapje? Wij nemen alles serieus wat u naar voren brengt.

De heer **Koopmans**: Ja, ik ook.

De **voorzitter**: We zijn ... Mevrouw Bruins Slot.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Volgens mij wil de voorzitter zeggen dat we aan het einde zijn gekomen van dit gesprek. Ik wil de heer Koopmans nog iets vragen over wat hij aan het begin zei. Hij zei: ik had veel contact met mensen, onder anderen met de heer Veldwijk. Hij zei: in het contact met hem kwam naar voren dat er bij ICT niet alleen sprake was van verspilling van geld, maar ook van fraude. Kan hij dat nog iets toelichten?

De heer **Koopmans**: Nou, als ik het complete relaas lees dat de heer Veldwijk heeft geschreven over het UWV, over de polisadministratie, over de wijze waarop bedrijven daarbij rekeningen hebben gestuurd en met werkzaamheden zijn omgegaan, en over wat daar geleverd is... Nou ja! Het is niet juridisch geformuleerd door mij, maar ik vind het een soort van fraude, ja.

De **voorzitter**: Wij hebben de heer Veldwijk en anderen die ons benaderd hebben, gevraagd om man en paard te noemen en meer bewijs te leveren van fraude. Dat is ons niet geworden. We kregen wel de feiten zoals ze zijn aangereikt, waarbij je vraagtekens kunt plaatsen en waarbij je kunt afvragen of dat niet merkwaardig is. Maar dat is iets anders dan dat je er het juridische etiket «fraude» op kunt plakken.

De heer **Koopmans**: Ja, dat zei ik net ook.

De **voorzitter**: Als u aanleiding hebt om ons daarover feitelijke informatie te geven, dan houden wij ons daar zeer voor aanbevolen.

De heer **Koopmans**: Nee, ik baseer mij op dat indrukwekkende relaas. Ik heb het niet juridisch geformuleerd. Ik zei dat net al heel bewust. Ik heb het niet juridisch, maar het ruikt wel heel ... Nou, bizar!

De **voorzitter**: Zeker, maar de geur die van een dossier afkomt, is nog iets anders dan juridisch aantoonbare fraude.

De heer **Koopmans**: Ja, zeker als er slechte contracten aan zo'n dossier ten grondslag liggen. Het is volgens mij wel de moeite waard voor uw commissie om te kijken naar de wijze waarop die dan tot stand komen.

De **voorzitter**: Zeker, maar dat doen wij ook uitputtend.

De heer **Koopmans**: Een van de dingen die ik heel interessant vond toen ik dat woordvoederschap had, was dat er ineens een nieuw convenant lag tussen de regering, geloof ik, en een aantal ICT-partijen. Vijf jaar daarvoor lag er ook zo'n convenant. Dat werd met de nodige fanfare door de desbetreffende Minister genoemd. Ik weet nog dat ik de vraag stelde wat nou het verschil was. Ik had die twee naast elkaar gelegd, daarbij weer geholpen door de heer Veldwijk. De verschillen waren minimaal. Ik begreep dus niet helemaal wat destijds de verbetering was.

De **voorzitter**: Ik kijk even om mij heen. Er zijn geen vragen meer. We zijn wat uitgelopen. Is er iets wat u de commissie absoluut nog wilt meegeven, maar wat in dit gesprek niet aan de orde is geweest? Dan houden wij ons ook daarvoor aanbevolen.

De heer **Koopmans**: Nee, ik wens u buitengewoon veel succes met uw nuttige werk.

De **voorzitter**: Dank dat u hier was en dank dat u zich hebt voorbereid.

De vergadering wordt van 12.50 uur tot 13.30 uur geschorst.





**Verslag van een openbare hoorzitting met de mevrouw Ter Horst op 2 juni 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

mevrouw Guusje ter Horst (lid Eerste Kamer voor de PvdA 2011 – heden; Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties 2007 – 2010).

Aanvang 13.30 uur.

Voorzitter: Elias.

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie:

Bruins Slot, Fokke, Van Meenen en Ulenbelt,

alsmede mevrouw Lemaier (griffier).

De **voorzitter**: Ik heet van harte welkom oud-minister Ter Horst. De heer Ulenbelt en ik zullen het gesprek met u leiden. De andere leden van de commissie, mevrouw Fokke, mevrouw Bruins Slot en de heer Van Meenen, doen ook mee en luisteren.

We gaan niet alles opnoemen, maar u was onder meer lid van de gemeenteraad van Amsterdam, wethouder van Amsterdam, burgemeester van Nijmegen en Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties van 22 februari 2007 tot 23 februari 2010, in welke hoedanigheid wij u heden vragen stellen. Daarna was u voorzitter van de HBO-raad en op dit moment bent u lid van de Eerste Kamer.

Voordat we beginnen even het volgende. U zei in NRC Handelsblad op 22 december 2008: «als je als burgemeester vindt dat er iets moet veranderen, dan haal je een paar mensen aan tafel en dan gebeurt het. Dat is hier wel even anders». In die zin verwijst «hier» naar Den Haag, want toen was u Minister. Hoe zit dat?

Mevrouw **Ter Horst**: Zoals met veel onderwerpen is alles in het lokale bestuur niet alleen dichterbij de mensen in de stad maar ook dichterbij de bestuurders. De ambtenaren staan dichterbij de bestuurders. Dat betekent dat als je iets wilt, dat vrij snel geregeld is, terwijl het in Den Haag altijd over verschillende schijven loopt. Dat geldt zeker voor ICT. Als je coördinerend Minister bent van ICT-projecten, dan loopt het helemaal over een aantal schijven. Dan is de tijd tussen de wens om iets te bereiken en het bereiken van dat doel een stuk langer dan in een gemeente.

De **voorzitter**: Werd u daar gek van?

Mevrouw **Ter Horst**: Nou, het had niet mijn voorkeur.

De **voorzitter**: In een algemeen overleg over ICT zei u op 2 oktober 2008, in antwoord op een vraag van de heer Hessels en mevrouw Gerkens, het volgende. «Ik heb nooit in het bedrijfsleven gezeten, maar ik verlang er regelmatig naar dat je gewoon kunt zeggen: en nu is het afgelopen met het gezeur, zo gaan we het doen.» Die uitspraak kwam, denk ik, uit uw tenen. Vraagteken.

Mevrouw **Ter Horst**: Ik ben blij dat u het opleest. Ik kan het me niet meer herinneren, maar ongetwijfeld, ja. Het gaat in Den Haag gewoon wat langzamer en het is wat ingewikkelder. Ik weet niet of ik dat zei naar aanleiding van het coördinerend ministerschap, maar als je andere ministers nodig hebt om iets voor elkaar te krijgen, met alle staven en ambtenaren die daarbij horen, dan kunt u zich voorstellen hoe lang dat duurt en hoe ingewikkeld het is.

De **voorzitter**: We komen daar nog wel over te spreken. Dit zijn alvast wat algemene vragen. U was wel Minister. U was wel in staat, lijkt ons, om eventueel verandering aan te brengen, al was het maar een beetje, in al die velden vol met stroop waar u doorheen moest waden.

Mevrouw **Ter Horst**: Zeker, maar het maakt een groot verschil of het een onderwerp betreft waarvoor je alleen verantwoordelijk bent – uiteraard is het hele kabinet verantwoordelijk – of dat het een onderwerp betreft dat kabinetsbreed is. Dat is hier in Den Haag buitengewoon lastig te regelen. Dat is in een gemeente overigens ook anders. Daar heb je een collegiaal bestuur. Als het college daar zegt «zo gaan we het doen», dan gebeurt het ook zo. In Nijmegen zei ik weleens – en dat vonden mijn wethouders altijd heel leuk – dat een wethouder niets is. Een wethouder had niet de formele bevoegdheid om bijvoorbeeld een handtekening onder een brief te zetten. Die had geen rechtsgeldigheid. Dat ligt bij ministers natuurlijk compleet anders. Zij hebben de integrale verantwoordelijkheid voor een heel departement. Dat gold niet voor de wethouders. In de gemeente waren alleen Burgemeester en Wethouders wat. Dat maakt veel uit.

De **voorzitter**: We beginnen gewoon bij het begin. Kunt u ons toelichten wat destijds uw verantwoordelijkheden waren voor ICT bij de rijksoverheid? Wat deed u concreet? Wat trof u aan in het dossier?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik denk dat er qua formele verantwoordelijkheid in de periode tussen 2007 en 2010 niet eens zo veel veranderd is, maar de taken die bij de Minister van BZK belegd zijn op het gebied van de ICT-coördinatie, zijn in de loop van de drie jaar wel veranderd, omdat ik het kabinet een aantal keren toestemming heb gevraagd om bepaalde taken naar mij toe te trekken.

De **voorzitter**: Maar wat trof u aan?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik kan mij niet herinneren ... Er was bijvoorbeeld geen directoraat-generaal Bedrijfsvoering. Dat was er niet. Dat is er later gekomen en dat werd dan ook het directoraat-generaal dat zich onder andere met ICT heeft beziggehouden. Toen ik in 2007 aantrad, was dat er niet. Toen werd er over heel veel dingen gesproken, maar niet erg veel over de bedrijfsvoering bij het Rijk. U snapt dat ik, nu ik zit te praten, tegelijkertijd ook zit te denken en dan komt het weer een beetje boven.

De **voorzitter**: Alles wat helpt, is meegenomen. Ik hoor u eigenlijk zeggen: ik trof een versnipperde boel aan. U zei namelijk: ik trok dingen naar mij toe.

Mevrouw **Ter Horst**: Nee, want je kunt pas praten over versnippering als je weet waar bepaalde onderdelen belegd zijn. Ik denk dat er geen totaalbeeld was van de ICT-projecten bij de rijksoverheid. Dat kunt u «versnipperd» noemen. U kunt ook zeggen: nee, er was toen nog geen coördinerend Minister die de taak had of die de wens van de Kamer heeft

uitgevoerd om daar een overzicht van te geven. Er waren wel ICT-projecten bij de verschillende departementen, onder verantwoordelijkheid van de verschillende ministers, maar er was geen coördinerende rol voor de Minister van BZK ten aanzien van al die ICT-projecten.

De **voorzitter**: Die was er, tenminste op papier, wel toen u wegging.

Mevrouw **Ter Horst**: Ja.

De **voorzitter**: Vlak voor het ontslag maakte u een grote stap. Op 29 januari 2010, ongeveer een maand voor het ontslag van de PvdA-ministers uit het kabinet-Balkenende IV – we gaan de oorzaken daarvan niet bespreken met u – schrijft u in een brief aan de Kamer dat Binnenlandse Zaken naast de verantwoordelijkheid als vakministerie voor grote ICT-projecten ook een coördinerende rol heeft ten aanzien van de bedrijfsvoering van de hele rijksoverheid. Ik zeg het kort en in gewoon Nederlands. Waarom vond u dat nodig? Tot dat inzicht was u gekomen in uw periode als Minister.

Mevrouw **Ter Horst**: Het was iets breder. Het was zoals u zei. Het ging niet alleen om de ICT maar ook om de bedrijfsvoering van het Rijk. De belangrijkste aanjager om te komen tot een coördinerend Minister was de geformuleerde doelstelling om het ambtenarenapparaat met 10.000 ambtenaren te verminderen. Als je dat wilt, zullen de leden van kabinet dat met elkaar moeten doen. Dan moet je afspraken maken over hoe je tot een dergelijke bezuiniging komt, wat je als bezuiniging wel accepteert en wat niet, bij welk departement er hoeveel ambtenaren weggaan et cetera. Zeker op dat punt was er een noodzaak tot coördinatie. Daar was overigens ook een aparte secretaris-generaal voor aangesteld. Hetzelfde gold voor de ICT. Ik zeg eerlijk dat het artikel in Trouw en de belangstelling die daar bij de Tweede Kamer voor was, zeker enige schwinging gegeven hebben aan de introductie van een actieve coördinerend Minister voor ICT-projecten.

De **voorzitter**: Waar doelt u op met «het artikel in Trouw»?

Mevrouw **Ter Horst**: Het artikel van 4 juni 2007.

De **voorzitter**: Wat stond daarin?

Mevrouw **Ter Horst**: Daar stond in dat er miljarden werden verspild bij de rijksoverheid. Daar leek wel enige nuance op mogelijk, maar dat artikel was aanleiding voor de Kamer, overigens terecht, om te zeggen: hallo, hoe zit het daar eigenlijk mee? Wie spreek je dan aan? De Minister van Binnenlandse Zaken.

De **voorzitter**: Zeker. Wij komen daar in detail, althans redelijk in detail, nog op terug. Eerst heeft de heer Ulenbelt een vraag.

De heer **Ulenbelt** (SP): Voordat u als Minister wegging, schreef u nog een brief aan de Kamer. Daarin schreef u dat de Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties de systeemverantwoordelijkheid heeft voor de beheersing van grote ICT-projecten.

Mevrouw **Ter Horst**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waarom was dat nodig? En wat houdt dat überhaupt in?

Mevrouw **Ter Horst**: Staatssecretaris Van Rijn zei vorige week in de Eerste Kamer nog: ik houd niet van de term «systeemverantwoordelijkheid». Ik heb hem daarvoor nog gecompimenteerd, niet wetende dat u mij nu zou vertellen dat ik die term heb gebruikt. Er zit een voordeel en een nadeel aan die term. Ik zal uitleggen wat wij daar toen mee bedoelden. De term wordt nu nog steeds gebruikt. Met systeemverantwoordelijkheid wordt bedoeld dat je niet direct inhoudelijk verantwoordelijk bent, maar dat je wel verantwoordelijk bent voor het systeem. Gemeenten krijgen bijvoorbeeld bepaalde taken gedecentraliseerd. Daar zijn ze dan verder verantwoordelijk voor, maar de Minister houdt een soort systeemverantwoordelijkheid voor wat er gebeurt. Ik heb het voordeel daarvan genoemd en houd dat ook staande: als je als Minister systeemverantwoordelijkheid hebt voor de ICT-projecten van de overheid, dan betekent dat niet dat je voor elk ICT-project individueel verantwoordelijk bent. Ik noem als voorbeeld de beveiliging van een tunnel. Het zou buitengewoon dom zijn om aan de Minister van BZK, die geen deskundigheid heeft op het gebied van verkeer en vervoer, en die ook niet beschikt over een grote staf van ambtenaren deskundig op het gebied van verkeer en vervoer, de verantwoordelijkheid te geven voor een project dat op dat terrein ligt. Je moet inhoud en ICT juist bij elkaar houden. Je moet die niet scheiden. Dat is het voordeel van de systeemverantwoordelijke Minister, vanuit zijn of haar oogpunt gezien.

De heer **Ulenbelt** (SP): Het voordeel is dat u dan toch niet verantwoordelijk bent.

Mevrouw **Ter Horst**: Nee, je bent niet verantwoordelijk voor de individuele projecten. Dat heb ik ook steeds in mijn contacten met de Tweede Kamer gezegd. Systeemverantwoordelijkheid betekent echter wel iets. Ik heb het zo opgevat dat ik als Minister van BZK als systeemverantwoordelijke voor de ICT-projecten van de overheid voor een aantal dingen zorg. Je zou het zo kunnen formuleren: als systeemverantwoordelijke Minister creëer je voorwaarden, uiteraard in overleg met de andere leden van het kabinet, die de kans vergroten dat een ICT-project binnen de tijd en binnen het budget wordt gerealiseerd.

Het tweede is het volgende, en dat hebben we ook gerealiseerd: we spreken als kabinet af, geïnstigeerd door de coördinerend Minister, dat er op elk departement deskundigheid is op het gebied van ICT. Daarom is in de tijd dat ik er zat ook de afspraak gemaakt dat elk departement een CIO krijgt, die de verantwoordelijkheid had voor de ICT-projecten op dat departement. Zo kun je als coördinerend Minister, als systeemverantwoordelijke Minister een aantal voorwaarden creëren die de kans op goed verlopende ICT-projecten – whatever that may be – dichterbij brengt.

De heer **Ulenbelt** (SP): Ik hoorde u net zeggen dat het onder de systeemverantwoordelijkheid valt om voorwaarden te scheppen zodat het in geld en in tijd niet uit de hand loopt.

Mevrouw **Ter Horst**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar het was niet uw geld. Het was niet uw geld. Dan kunt u daar toch ook niet verantwoordelijk voor zijn?

Mevrouw **Ter Horst**: Dat was ook steeds de discussie met de Kamer. De Tweede Kamer – dat zult u allemaal terug hebben gelezen – wilde eigenlijk dat de Minister van BZK de totale verantwoordelijkheid zou nemen voor alle ICT-projecten. Ik heb dat op verzoek van de Kamer nog braaf een keertje aan het kabinet voorgelegd. De kabinetsleden vonden dat, overigens met mij zelve, geen goed idee. De reden daarvoor heb ik al genoemd: je moet niet één iemand, als dat al kan, verantwoordelijk maken voor de ICT-projecten van de overheid. Je moet ICT-projecten laten bij het beleid, bij de inhoud. Het zou ook krankzinnig zijn als je één Minister verantwoordelijk ging maken voor ik weet niet hoeveel ICT-projecten. Als ik het goed heb, waren er toen 71 projecten van boven de 20 miljoen. Dat moet je gewoon niet willen.

De heer **Ulenbelt** (SP): U wees net op wat u in de ministerraad hebt gedaan. Daar komen we later nog op terug. Toen u aantrad, waren er nog geen drie maanden voorbij of u kreeg te maken met een heel actieve Tweede Kamer, naar aanleiding van de berichten in Trouw over die 5 miljard. Het artikel is al genoemd. De Kamer vroeg om onderzoeken door de Rekenkamer en stelde zelf een werkgroep in, die hier de werkgroep-Gerkens is gaan heten. Wat vond u van deze bemoeienis van de Tweede Kamer met uw coördinerend ministerschap rond ICT?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik hoef u niet te vertellen dat er in de periode 2007–2010 elke dag wel iets was. Dat zal nu compleet anders zijn. De kranten verschijnen en dan is er ergens gedoe over. Dat begint zo rond een uur of half tien, misschien wel eerder. Er zijn geloof ik Kamerleden die om zes uur opstaan, om ervoor te zorgen dat zij de eerste zijn die schriftelijke vragen stellen, zo heb ik begrepen. Dat gaat zo de hele dag door. Dan wind je je ontzettend op over een bepaald onderwerp en aan het eind van de dag is het weggezakt, en de volgende dag is er weer wat anders. Zo gaat dat ongeveer, in het leven van een Minister. Ook als de Kamer zich over iets opwindt, moet je nog maar afwachten of dat ook bestendigt, of dat ergens toe leidt.

Dit is een fantastisch onderwerp, een goed voorbeeld van iets waarvan de Kamer heeft gezegd: wij willen precies weten hoe het zit. Het is soms afhankelijk van individuele Kamerleden. Dat is ook helemaal niet erg. In dit geval was het denk ik ook zo. Zij bijten zich ergens in vast. Het interesseert ze en ze hebben er kennis van. Ze hadden gewoon beet. Toen ik merkte dat de Kamer er vragen over ging stellen en mij ter verantwoording ging roepen, dacht ik in eerste instantie: zou dat nu wel kloppen? Ook het verhaal in Trouw bleek niet helemaal te kloppen. Ik had echter al snel door dat ze gewoon een punt hadden. Ik heb het nog even nagekeken. Het bericht stond op 4 juni in Trouw. Het debat met de Kamer was op 13 juni. Toen heb ik al tegen de Kamer gezegd: «Inderdaad, er is een probleem en wij moeten er iets aandoen. Wat in Trouw staat, betreft een internationaal onderzoek, dus wij weten niet precies hoe het bij ons zit. Maar er is een probleem en daar gaan wij aan werken.» Dat is volgens mij ook gebeurd.

De heer **Ulenbelt** (SP): U was het dus met de Kamer van toen eens dat het niet goed ging met de grote ICT-projecten bij de overheid?

Mevrouw **Ter Horst**: Ja, ik weet niet of ik op dat moment al een totaal-overzicht daarvan had. Dat was ook het eerste wat de Kamer vroeg en het eerste waar wij ons mee hebben beziggehouden: wat was er nu eigenlijk aan de hand? Maar er liep een aantal projecten waar het niet zo goed mee ging. Toen ik binnenkwam als Minister speelde het project P-Direkt. Ik

weet niet of het u nog iets zegt, maar het heeft betrekking op onder andere de salarisbetaling aan alle personeelsleden van het Rijk. Daar ging het niet goed mee en daar werd ik als Minister van Binnenlandse Zaken mee geconfronteerd, omdat het een project was waarvoor BZK direct verantwoordelijk was. Het was dus niet een project bij anderen, maar bij mijzelf. Ik merkte daarvan dat het gewoon niet goed liep. Het heeft nogal wat voeten in de aarde gehad, ook veel overleg met de Kamer en veel rapportages, voordat het goed is gaan lopen. Ik begrijp nu dat het perfect loopt, maar de aanloop daartoe was niet goed. Daar heeft men ook van geleerd. Wij komen straks nog op de vraag wat je kunt leren van foute projecten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U beschrijft het mooi: het artikel verschijnt in Trouw, de Kamer reageert daarop en vrij snel daarna doet u de eerste voorstellen voor het nemen van maatregelen. Na het verschijnen van het artikel hebt u, denk ik, natuurlijk in de organisatie de vraag uitgezet: vertel mij nu eens, wat is de stand van zaken? Was er verbazing, inhoudelijk, aan de kant van het departement over de berichtgeving?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik moet u eerlijk antwoorden dat ik dat niet meer weet. Ik weet niet of de houding er toen een was in de trant van «het valt allemaal wel mee» – er was natuurlijk ook wel wat gebeurd en je kunt niet op al die dingen die elke dag weer gebeuren reageren – of dat er werd gezegd: inderdaad, de Kamer heeft een punt. Dat weet ik gewoon niet meer; dat kan ik mij niet herinneren. Ik weet wel dat heel snel besloten is om een apart directoraat-generaal tot stand te laten komen. Daarvóór was er ook minder expertise aanwezig. Het is natuurlijk ook vaak een kwestie van het al of niet aanwezig zijn van expertise op een departement. Wij hebben die toen snel opgebouwd. Maar wat de houding toen was, het een of het ander, ik weet het niet meer.

De **voorzitter**: Daarmee komen wij op een aantal vragen die wij eigenlijk later zouden stellen, maar laten wij nu maar even doorgaan op dit punt, namelijk de vraag in welke mate er sprake is van verspilling bij ICT-projecten. U noemde al een artikel in Trouw. Er zitten voor ons een paar vraagpunten in. Op enig moment, om heel precies te zijn in een algemeen overleg van 12 maart 2008, zegt CDA-Kamerlid Hessels dat de ramingen van wat het Rijk überhaupt uitgeeft aan ICT uiteenlopen van 1,2 miljard tot 10 miljard. Het is dus niet duidelijk hoeveel geld wij eigenlijk uitgeven aan ICT. Als je daar in een algemeen overleg, in een zaaltje als dit met drie ambtenaren erbij, niet een-twee-drie antwoord op krijgt, kan ik mij daar iets bij voorstellen. U hebt al geschetst hoe een Minister aankijkt tegen de waan van de dag die de Kamer doorgaans beheerst. Wat ik mij echter niet kan voorstellen is dat u als Minister in de week, de weken of voor mijn part de maand of de maanden die daarop volgen, niet zegt: nu wil ik precies weten wat wij uitgeven aan ICT-projecten, want ik ben immers op dit gebied de coördinerend Minister. Ik kom daar nog op in relatie tot opmerkingen van de Algemene Rekenkamer. Maar eerst stel ik deze vraag: waarom hebt u daar niet veel meer achteraan gezeten, zoals wij nu uit de stukken lijken te kunnen opmaken?

Mevrouw **Ter Horst**: Dat is uw beoordeling en dat laat ik verder aan u.

De **voorzitter**: Vragenderwijs.

Mevrouw **Ter Horst**: Mijn beeld is dat wij razendsnel hebben geprobeerd om dat beeld te verkrijgen. Wij hebben onmiddellijk een overzicht laten maken van de ICT-projecten die er waren en van het geld dat daarin omging. Het is natuurlijk niet altijd even gemakkelijk om die cijfers boven tafel te krijgen, maar ik heb helemaal niet het beeld dat wij maanden hebben zitten wachten voordat wij een overzicht kregen van de ICT-projecten.

De **voorzitter**: Maar die cijfers zijn nooit op tafel gekomen onder uw coördinerend ministerschap. Zij zijn althans niet met de Kamer gedeeld.

Mevrouw **Ter Horst**: Dat zou mij verbazen.

De **voorzitter**: Dat was ook precies wat het ons deed.

Mevrouw **Ter Horst**: Misschien is er nooit naar gevraagd, maar alle departementen zijn uitgevraagd. Volgens mij heeft de Rekenkamer ook onderzoek gedaan naar bedragen die zijn uitgegeven. Ik heb hier een overzicht van allerlei projecten met de startdatum, de herziene kosten en een nieuwe einddatum.

De **voorzitter**: Het gaat niet over wat in vakkringen «het dashboard» heet en de rapportage aan de Kamer van grote ICT-projecten, het gaat gewoon om alles.

Mevrouw **Ter Horst**: Wat ik hier heb, is een overzicht waarin staat wanneer projecten zijn gestart en wanneer ze zijn herijkt. Het gebeurde natuurlijk nogal eens dat bleek dat de einddatum niet was gehaald. Ook staat erin welke kosten ermee gemoeid waren.

De **voorzitter**: Mag ik uw geheugen een beetje opfrissen? U hebt als Minister ingesteld dat er een jaarrapportage voor grote ICT-projecten kwam. Dat betrof alle projecten van meer dan 20 miljoen. Op enig moment hebt u zelfs gezegd dat u wat kleinere projecten, tussen de 5 en de 20 miljoen, maar met een hoog risico, aan de Kamer zou gaan melden. Dat is niet waarover ik het nu heb. Ik heb het nu over het feit dat u als coördinerend Minister, volgens alles wat wij tot nu toe hebben onderzocht, nooit aan de Kamer hebt gemeld en vermoedelijk ook niet in huis – daarmee bedoel ik het hele Rijk en dus bij al die collega-departementen – hebt laten uitzoeken wat er in totaal aan ICT-projecten in Nederland wordt uitgegeven. Mijn vraag aan u is: had het niet in de rede gelegen dat de coördinerend Minister van ICT-zaken bij het Rijk dit wilde weten en het dus had uitgezocht?

Mevrouw **Ter Horst**: Kennelijk niet. Maar misschien is het een niet te beantwoorden vraag. Ik heb hier een stuk uit 2008. Daarin staat keurig per departement hoeveel er aan ICT-projecten werd uitgegeven. Dat is de rijksoverheid. U vindt dat de Minister van Binnenlandse Zaken zou moeten weten wat er in heel Nederland wordt uitgegeven aan ICT-projecten?

De **voorzitter**: Mijn vraag is: als de Rekenkamer in 2008 of 2007 – daar wil ik vanaf wezen – vaststelt dat hij geen overzicht heeft kunnen vinden van wat het Rijk in totaal aan ICT-kosten heeft uitgegeven ...

Mevrouw **Ter Horst**: Wat bedoelt u met «het Rijk in totaal»? In dit overzicht staan de gegevens van het Rijk in totaal. Het betreft alle departementen. Die zijn uitgevraagd. Aan hen is gevraagd hoeveel geld er

bij hen aan ICT-projecten omging. Als je dat bij elkaar optelt, heb je volgens mij het totaal.

De **voorzitter**: Opgeteld was dat hoeveel?

Mevrouw **Ter Horst**: Dat weet ik ook niet precies. Het zal ongetwijfeld een paar miljard zijn. Er waren 71 projecten, waarvan 16 boven de 100 miljoen. De rest zat daaronder. Dat valt toch op te tellen? Dan heb je een bepaald bedrag.

De **voorzitter**: Volgens mij is dat de jaarrapportage grote projecten. Ik zal toelichten waar mijn vraag over gaat. Tot 1995 kreeg de Kamer een overzicht van alle ICT-uitgaven bij het Rijk, met een toelichting. Staatssecretaris Kohnstamm is daarmee toen gestopt. Daarna is het niet meer gebeurd, totdat er vanaf 2007 in ieder geval over de grote projecten werd gerapporteerd; het ging dus niet over alles. Zeker omdat ook de Rekenkamer vaststelde dat hij geen overzicht had, is mijn vraag: waarom hebt u dat niet geregeld?

Mevrouw **Ter Horst**: Misschien heeft de Kamer daar nooit om gevraagd.

De **voorzitter**: Het was zelfs zo erg, dat er in uw openbare uitspraken verwarring was over de vraag of nu 500 miljoen euro werd uitgegeven aan ICT-projecten bij het Rijk of dat er 500 miljoen werd verspild. Die vraag is in verschillende bewoordingen door u beantwoord. De ene keer was het verspilling en de andere keer was het het totale bedrag. Het kan niet allebei kloppen.

Mevrouw **Ter Horst**: Het lijkt mij dat het totale bedrag veel hoger is dan 500 miljoen. Er waren zeventien projecten van boven de 100 miljoen. De rest van de in totaal 71 projecten waren projecten van boven de 20 miljoen. Dan zit je echt in de miljarden.

De heer **Ulenbelt** (SP): Nu wordt er nog steeds gesproken over de vraag hoeveel geld de overheid uitgeeft aan ICT. Nog steeds is er iedere keer discussie over de omvang van projecten. Is het dan niet vreemd dat de Minister die de zaak coördineert en systeemverantwoordelijk is en die – zoals u net eerder zei – ook moet letten op het geld en de voorwaarden moet scheppen enzovoort, in die tijd niet wist hoeveel de overheid aan ICT uitgaf? Ik heb het niet alleen over projecten, maar ook over onderhoud en licenties.

Mevrouw **Ter Horst**: Oké. Ik constateer dat de Kamer er niet om gevraagd heeft, want de Kamer krijgt altijd antwoord op haar vragen. Stel dat de Kamer daarom had gevraagd, dat ik daar antwoord op had gegeven en dat er een bedrag van 10 miljard uit was gekomen, wat zou de Kamer dan hebben gezegd? Het moet 10% minder? Wat zegt dat bedrag? Het probleem met ICT-projecten is volgens mij nu juist dat ze altijd te groot waren. Kijk naar het lopende ICT-project bij de politie. Ik zou zeggen: Kamer let op, want als je ergens naar moet kijken, is het naar dat project, want anders zitten wij hier over vijf jaar weer. Het probleem met dat soort projecten is dat ze veel te groot zijn. De tijd waarin ze moeten worden gerealiseerd, is veel te kort. Het is niet mijn deskundigheid, maar wat mensen daarover zeggen, is dat je moet proberen om ze klein te maken. Het heeft ontzettend weinig zin om over een totaalbedrag aan ICT-uitgaven van de overheid te spreken, behalve als je wilt bezuinigen. Als je zegt «we willen een paar miljard bezuinigen», doe je er 10% af. Dat



vind ik echter niet de goede redenering. De redenering moet zijn: als een Minister vindt dat er een ICT-project moet komen, moet de Kamer meekijken of dat überhaupt kan en of het binnen de tijd die ervoor staat, te realiseren is. De Kamer moet ook abstineren van te veel willen. Misschien komen wij daar ook nog wel op: waarom gaat het soms fout met ICT-projecten? Als je het klein en overzichtelijk maakt, heb je grotere kans dat je het op tijd en binnen het budget kunt doen. Ik zou zeggen: vraagt u de zittende Minister naar een overzicht van de totale ICT-kosten.

De **voorzitter**: Sorry, ik vroeg het juist aan u omdat het ons verbaast dat er destijds, naar aanleiding van de motie-Hessels, hooguit een nietje geslagen is door wat de departementen hebben aangeleverd. Dat is het stuk dat u voor u hebt liggen. Het verbaast ons dat u als coördinerend Minister niet hebt willen weten: dat geven we uit.

Mevrouw **Ter Horst**: Dat is uw stelling, dat ik dat niet heb gewild. De vraag is nooit gesteld en ik zie nog steeds de relevantie van de vraag niet erg in.

De **voorzitter**: Dat is aan u, maar het is aan ons om het wel relevant te vinden. Dan ga ik even zeven vragen terug. Er was een Kamerlid, mijnheer Hessels, dat zei: wij geven bij het Rijk volgens schattingen ongeveer tussen 1,2 en 10 miljard uit aan ICT. Dan mag het mij als lid van deze commissie toch verbazen dat u vervolgens als Minister niet zegt: nu wil ik precies weten wat wij uitgeven?

Mevrouw **Ter Horst**: U kent de stukken beter dan ik. Ik heb ze niet allemaal meer nagelezen, dus ik weet ook niet welke reactie er gekomen is, maar in ieder geval heeft het niet geleid tot de vraag wat nu precies het bedrag is.

De **voorzitter**: Dat is duidelijk.

De heer **Ulenbelt** (SP): Een van de maatregelen die onder uw bewind zijn genomen, is de introductie van de CIO, de chief information officer. Uiteindelijk heeft zich dat ontwikkeld tot een heel stelsel. Waarom hebt u de CIO ingevoerd?

Mevrouw **Ter Horst**: Als je op de departementen keek naar wie verantwoordelijk was voor de projecten – even los van de bestuurlijke verantwoordelijkheid – en vroeg of er voldoende deskundigheid in huis was, was het antwoord niet altijd: ja. Toen heeft het kabinet op mijn voorstel besloten dat elk departement een CIO zou krijgen. Dat betekent dat je iemand hebt die de deskundigheid in huis moet hebben om te kunnen beoordelen of een ICT-project «sound» in elkaar zit en of de kans dat het binnen de tijd en het budget wordt gerealiseerd, groot is. Volgens mij zijn er niet op alle departementen nieuwe mensen gekomen. Dat betekent dat op sommige departementen die deskundigheid er was. De desbetreffende persoon heeft ook de titel CIO gekregen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wij hebben de oud-CIO en de nieuwe CIO van het Rijk gehoord. Zei zeiden: wij zouden veel meer een positie moeten hebben waarin wij met de vuist op tafel kunnen slaan. Wij zouden doorzettingsmacht moeten krijgen. Zij pleiten ervoor dat zij aan de allerhoogste bestuursafdeling op het ministerie erbij zitten om daar hun zaak te bepleiten.

Mevrouw **Ter Horst**: Om daar hun zaak te bepleiten?

De heer **Ulenbelt** (SP): Hoe kijkt u daartegen aan?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik begrijp dat het een punt van discussie is. Ik heb begrepen dat het als volgt in elkaar zit. De coördinerend CIO – per departement zijn er CIO's, maar er is ook een coördinerend CIO – kan kwesties inbrengen in het overleg van de psg's, de ICBR. De ICBR heeft toegang tot de ministerraad. Via de coördinerend CIO is er de mogelijkheid om dingen in te brengen en te agenderen voor de ministerraad. Dat de positie van de CIO's sterker zou moeten worden, zou zo kunnen zijn. Dat weet ik niet. Wij hebben dat toen aan de departementen zelf overgelaten. Ik geloof dat er nogal een verschil is in de positionering van de CIO binnen een departement. De keuze is toen gemaakt dat elk departement en elke Minister het zelf kon regelen. Dan ontstaan er misschien verschillen. Als die ontstaan, moet je kijken waar het het best gaat en bepleit je vervolgens dat het bij de andere departementen ook op die manier wordt gerealiseerd.

De heer **Ulenbelt** (SP): Vorige week hadden we hier mevrouw Gerkens. U kent haar natuurlijk, want zij was een van de Kamerleden die er nogal achteraan zat. Zij zei: terugkijkend vraag ik mij af of het CIO-stelsel wel een goede oplossing is geweest, want de CIO's vallen uiteindelijk onder de verantwoordelijkheid van de Minister en kunnen niet doorzetten. Daarbij bracht zij ook het huis van Thorbecke ter sprake. U hebt daar ook dingen over gezegd. U hebt een keer in de Kamer gezegd: als u het anders wilt, dan moet u de Grondwet wijzigen.

Mevrouw **Ter Horst**: Ja.

De heer **Ulenbelt** (SP): Kunt u ons toelichten wat u daarmee bedoelt?

Mevrouw **Ter Horst**: Zeker. Dat sluit aan op de eerste vraag van de heer Elias. Het gaat om het grote verschil tussen de wijze waarop een gemeente wordt bestuurd en de wijze waarop het Rijk wordt bestuurd. Het Rijk wordt bestuurd door de ministers, die integrale verantwoordelijkheid hebben voor hun departement. Dit betekent niet alleen dat ze verantwoordelijk zijn voor het beleid, maar ook voor de bedrijfsvoering. Het is heel interessant: de enigen die dat niet zijn, zijn niet de «ministers van» maar de «ministers voor». De Minister voor Ontwikkelingssamenwerking was niet verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering in het departement, want dat was de Minister van Buitenlandse Zaken. Om een concreter voorbeeld te geven: de Minister voor Wonen en Rijksdienst is niet verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering van het departement van BZK – dat is wel interessant, realiseer ik mij nu – want dat is de Minister van Binnenlandse Zaken. Als u het anders wilt, dan moet u de Grondwet wijzigen. U kunt ook iets anders doen. U kunt alle ministers «Minister voor» maken, behalve de «Minister van Rijksdienst». Als er één «Minister van Rijksdienst» is, dan is één Minister verantwoordelijk voor de totale rijksdienst: voor de ICT, voor het personeel, voor de financiën et cetera. Dat is de enige oplossing.

De heer **Ulenbelt** (SP): U gaat ons toch niet vertellen dat wij pas falende ICT-projecten bij de overheid kunnen oplossen op het moment dat we de Grondwet hebben veranderd?

Mevrouw **Ter Horst**: Nee, dat is uw stelling. Dat heb ik niet gezegd. Uw vraag was waarom ik verwees naar de Grondwet. Alleen als je de Grondwet wijzigt of als je doet wat ik net formuleerde, is er één Minister

verantwoordelijk voor al die projecten. Ik heb gezegd dat mij dat niet de goede weg lijkt, maar u verwees naar mevrouw Arda ...

De **voorzitter**: U bedoelt mevrouw Gerkens.

Mevrouw **Ter Horst**: Sorry. Dat doe ik in de Eerste Kamer ook. Dat is heel erg. Als ik voorzit, zeg ik ook mevrouw Arda. Neem mij niet kwalijk. Mevrouw Gerkens zei dat de CIO misschien niet de goede oplossing is omdat je toch verantwoordelijkheid houdt bij departementen. Dat zegt mij dat zij ook denkt, zoals uit uw vragen ook blijkt, dat je naar een totale verantwoordelijkheid voor de ICT-projecten zou moeten. Dat vind ik eerlijk gezegd nog steeds niet.

De heer **Ulenbelt** (SP): Mevrouw Gerkens hield ons ook voor dat de ministers van Financiën helemaal in het begin baas waren over hun eigen centen. Dat is allemaal grondig veranderd. De Minister van Financiën heeft nog wel wat te zeggen over de wijze waarop het allemaal wordt verantwoord en over de wijze waarop het wordt opgesteld, aan de hand van kostenposten en kostensoorten en noem allemaal maar op. Hebt u nooit gewild dat de Minister van BZK op ICT eenzelfde rol zou krijgen ten opzichte van andere ministers?

Mevrouw **Ter Horst**: Natuurlijk. Dat is een leuke vraag. Als je er zit, denk je: laat mij het maar doen. Maar als je er nog eens een nachtje over slaapt, realiseer je je dat dit niet zo is. Overigens is het niet zo dat de Minister van Financiën verantwoordelijk is voor alle financiën van de hele rijksdienst, maar hij kan zich baseren op de Comptabiliteitswet. Het zou wel interessant zijn om te bezien of de Minister van Binnenlandse Zaken, als het gaat om bedrijfsvoering, dus breder dan alleen ICT, een positie zou kunnen krijgen die vergelijkbaar is met die van de Minister van Financiën. Zo'n wet is er niet en is waarschijnlijk ook niet te maken, maar dat zou een mogelijkheid zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): Toen u al die vragen over ICT kreeg van dat actieve parlement, hebt u er toen nooit aan gedacht om eens te kijken of zo'n wet niet alleen uzelf, maar ook Nederland af kan helpen van falende ICT-projecten?

Mevrouw **Ter Horst**: Ja, maar u legt steeds die link. Ik vind het niet verstandig om dat te doen. Ik geef nu antwoord op de eerste helft van uw vraag. Ik heb voor mijzelf toen als Minister van Binnenlandse Zaken de maximale invloed geregeld op de rest van het kabinet. Ik wilde eigenlijk doorzettingsmacht. Misschien is het aardig om daar nog even op in te gaan, want u gebruikte allebei die term. Toenmalig Minister Donner, die een tijdje Minister van BZK is geweest, kreeg doorzettingsmacht. Ik zal geen partijpolitiek bedrijven, maar ik wil wel zeggen dat de partij die zich toen ik in het kabinet zat, het meest verzette tegen de doorzettingsmacht van de Minister van Binnenlandse Zaken, de partij was die toen een Minister kreeg die wel de doorzettingsmacht kreeg. Maar het interessante is – daar leer je zelf ook weer van – dat de doorzettingsmacht van toenmalig Minister Donner eigenlijk helemaal niks inhield. Die wordt namelijk gestuit door de ministeriële verantwoordelijkheid. Je kunt dus wel de Minister van Binnenlandse Zaken doorzettingsmacht geven, maar je zult merken dat die erg weinig zegt.

De **voorzitter**: Ik heb heel veel vragen, maar mevrouw Bruins Slot heeft nog dringender vragen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik wil nog graag een kleine verduidelijking krijgen. U zegt dat een comptabiliteitswet voor de bedrijfsvoering een interessante gedachte is, maar u geeft tegelijk aan dat dit waarschijnlijk niet uitvoerbaar is. Welke achterliggende oorzaken maken dat het waarschijnlijk niet uitvoerbaar is?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik weet dat niet. Ik zit er onvoldoende in. Ik heb toen ook niet gezegd: kom, jongens, we gaan een wet maken die regelt dat de Minister van Binnenlandse Zaken de positie krijgt die de Minister van Financiën ook heeft. Ik merkte namelijk dat het kabinet daar absoluut niet op zat te wachten. Zo'n wet had veel energie gekost, maar was er nooit doorheen gekomen. Misschien kan het, maar ik weet het niet. Het is het proberen waard.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Begrijp ik goed dat u zegt dat het misschien niet zozeer juridische argumenten zijn die belemmerend zijn, maar meer politiek-bestuurlijke argumenten die een drempel kunnen vormen?

Mevrouw **Ter Horst**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat laatste dus.

Mevrouw **Ter Horst**: Ja. Je kunt je afvragen of het onderdeel financiën eigenlijk niet net zo belangrijk is als andere onderdelen van de bedrijfsvoering. Het toppersoneel van het Rijk – dat is, als ik het goed zeg, de laag vanaf de dg's en de sg's – is allemaal in dienst van Binnenlandse Zaken via de Algemene Bestuursdienst. Daarom wordt er weleens gezegd: goh, wat een boel mensen zijn daar in dienst. Dat komt dus omdat de dg van Verkeer in dienst is bij Binnenlandse Zaken via de Algemene Bestuursdienst. Er waren overigens ook departementen die zich daar helemaal geen bal van aantrokken en die alles buiten de Algemene Bestuursdienst om deden. Ik meen dat dit nu beter is geregeld. Dat is een voorbeeld waaruit blijkt dat de Minister van Binnenlandse Zaken verantwoordelijk is voor een deel van het personeelsbeleid. Dat geldt nog niet voor de ICT of voor het totale personeelsbeleid. Ik heb natuurlijk veel met de rest van het kabinet moeten strijden over de reductie van het aantal ambtenaren. Dat is nu weer uit. Er waren partijen die vonden dat er wel 40.000 ambtenaren af konden, maar nu komen er weer allerlei ambtenaren bij omdat ze allemaal weer in dienst moeten komen, zoals de schoonmakers. Het gaat op en neer, op en neer. Maar toen moesten ze er nog af. Dan moet je als coördinerend Minister van Binnenlandse Zaken ervoor zorgen dat je collega's tot minder ambtenaren komen. Dat is een ontzettende klus. Het is dan lastig als je niet iets meer hebt dan een coördinerende positie. Ik noem nog een voorbeeld. Er kon een grote bezuiniging gerealiseerd worden door ministeries bij elkaar in één gebouw te laten zitten. De Minister van Defensie heeft dat geblokkeerd en zei gewoon dat het niet ging gebeuren. De bedoeling was dat Buitenlandse Zaken samen met Defensie in één departement zou komen. Dat is er gewoon niet doorgekomen. Bij sommige departementen is dit overigens wel gelukt. Die zijn wel bij elkaar gaan zitten. Dat is ook heel goed en heeft veel geld opgeleverd. Maar goed, als Minister van Binnenlandse Zaken moet je palaveren en maar hopen dat je de goede argumenten hebt om ervoor te zorgen dat het besluit wordt genomen.

De **voorzitter**: Ik wil nog even naar het huis van Thorbecke en artikel 44 van de Grondwet. U hebt van begin af aan daarover de hakken vrij stevig in het zand gezet, een beetje langs de lijn die u hier ook toelicht: dat kan

gewoon helemaal niet, want ik heb niks te vertellen over wat er in een ander departement gebeurt. U zei op 13 juni 2007 tegen de Kamer: ik pieker er niet over om dat tot mijn verantwoordelijkheid te rekenen omdat ik die verantwoordelijkheid niet waar kan maken. Een jaar later, op 2 oktober 2008, zei u: het is niet goed dat mij een verantwoordelijkheid wordt toegedicht die ik niet waar kan maken; als de Kamer vindt dat het allemaal veel sneller moet gebeuren, dan moet er inderdaad een grondwetswijziging komen. Waarom hebt u niet actief met de Kamer samen gezocht naar een meer pragmatische oplossing van het toch reële probleem dat u als coördinerend bewindsvrouw geen projecten bij andere departementen kon tegenhouden die uit de klauwen liepen?

Mevrouw **Ter Horst**: U zegt dat dat niet gebeurd is, maar dat is wel gebeurd.

De **voorzitter**: Vertel!

Mevrouw **Ter Horst**: De Kamer en ik hebben elkaar geholpen. Ik heb soms de argumenten van de Kamer en de druk van de Kamer gebruikt in het kabinet om daar iets voor elkaar te krijgen.

De **voorzitter**: Geeft u eens voorbeelden.

Mevrouw **Ter Horst**: U wilt natuurlijk vooral de voorbeelden van de ICT. Die zijn er ook wel. Als ik in het kabinet zei dat ik een algemeen overleg had gehad met de Kamer en dat zij mij had gedwongen om te komen tot een lijst van ICT-projecten waar ik verantwoordelijkheid voor neem, gaf dat mij positie, zeker als het Kamerbreed was, om tegen de collega's te zeggen: jullie moeten nu echt ermee instemmen dat ik daar positie in krijg. Dat helpt. Het voorbeeld dat mij meteen in gedachten schiet is dat van het verminderen van het aantal ambtenaren. Ik heb daarbij veel gehad aan een aantal Kamerleden die moties hebben gemaakt om mij een steun in de rug te geven.

De **voorzitter**: Maar wat betekent «in positie zetten jegens een andere collega over een ICT-project»? Waar hebt u die positie kunnen gebruiken?

Mevrouw **Ter Horst**: Er is een aantal maatregelen genomen. Ik hoef die niet allemaal op te lepelen, aangezien u ze op uw blaadje hebt staan. Maar de luisteraars krijgen een goed beeld als ik het wel doe. Het gaat om CIO's, om het project portfoliomanagement, om ICT-haalbaarheidstoetsen, om het afwegingskader voor sourcing, om businesscases, om het ICT-dashboard en om gateway reviews. Dat zijn de maatregelen die zijn genomen in de periode dat ik er zat.

De **voorzitter**: Allemaal zonder enige doorzettingsmacht van BZK.

Mevrouw **Ter Horst**: Ja, inderdaad. Het gebeurde op basis van overtuiging, vooral van de overtuiging dat er onderwerpen zijn, namelijk de bedrijfsvoering in den brede, waarbij de verantwoordelijkheid weliswaar bij individuele ministers ligt, maar waarbij nog steeds geldt dat je één organisatie bent. Dit betekent dat je één bedrijfsvoering hebt, dat je één ambtenarenapparaat hebt en dat je ook maar één ICT-infrastructuur hebt. Met die argumentatie en met de druk van de Kamer, zoals ik net zei, heeft het kabinet gezegd: oké, Minister, we gaan het zo doen. Overigens was er niet erg veel belangstelling voor deze onderwerpen; dat mag ik er wel bij zeggen.

De **voorzitter**: Terug naar mijn vraag: waarom hebt u niet geprobeerd om op een pragmatische manier toch concrete zeggenschap te krijgen om zodoende te kunnen ingrijpen bij uit de hand lopende projecten, waarover ook in de pers werd bericht en waarover de Kamer zich af en toe zorgen maakte? U legt het glashelder uit. Ik snap wel dat het een heel lastig proces is geweest, maar wij zien hier dat u tegen de Kamer zegt dat u niet meer kunt dan u doet. Waarom hebt u niet gezocht naar meer pragmatische oplossingen?

Mevrouw **Ter Horst**: U noemt iets nog niet, en dat wil ik noemen: de coördinerende CIO. Het gaat alleen al om de term. Er is een CIO gekomen bij Binnenlandse Zaken. Volgens mij gaan daar alle projecten langs. Die CIO kan zeggen dat we het niet moeten doen of dat het niet aan de eisen voldoet.

De **voorzitter**: Nee, dat kan hij niet. Dat is nu net het probleem. Hij zat hier. Hij gaf op vragen daarover toe dat hij uiteindelijk tandeloos was omdat hij geen doorzettingsmacht – zo schijnt dat te moeten heten – had, geen bevoegdheden had. Zijn opvolger heeft precies hetzelfde verklaard alhier.

Mevrouw **Ter Horst**: In ieder geval hebben de CIO's op de departementen wel die positie. Dan zie je ook weer dat het binnen het eigen departement wel kan. Daar moeten de problemen natuurlijk ook voorkomen worden. Op het eigen departement moeten alle projecten langs de CIO. Als de CIO zegt dat we het niet moeten doen, dan is alleen de sg degene die daar verandering in aan kan brengen.

De **voorzitter**: Ook dat is feitelijk onjuist. Wij hebben vastgesteld dat een aantal van de CIO's niet eens in de bestuursraad van de departementen aan tafel zat. In tal van gevallen lukte er wel iets, op basis van persoonlijk gezag of op basis van gegroeide verhoudingen in een departement, maar feitelijk hiërarchisch, structureel is dat wat u net zei, niet geregeld.

Mevrouw **Ter Horst**: Nou ja, dan is dat bij sommige departementen wel en bij andere departementen niet het geval. Dat is een gevolg van de keuze om de departementen zelf verantwoordelijk te laten zijn voor de positie van de CIO.

De **voorzitter**: Als ik er niet doorheen kom, dan kom ik er niet doorheen, maar mijn vraag aan u is en blijft: waarom hebt u daar als toenmalig Minister met het hoedje «coördinerend» op niet harder aan kunnen trekken?

Mevrouw **Ter Horst**: Uw suggestie in de vorige vraag was dat die pragmatische mogelijkheden er ook zijn. Het werk dat u doet, vind ik hartstikke goed en ik hoop ook dat het tot aanbevelingen leidt ...

De **voorzitter**: Dat is het voornaamste waarom wij hier zitten. Wij willen niet alleen terugkijken.

Mevrouw **Ter Horst**: Dat snap ik. Het betekent dat je moet zoeken naar een of andere versterking van de positie van de coördinerend Minister, van welk ministerie dan ook. De uiterste vorm hebben we al aangegeven. Dan maak je alle ministers «Minister voor» en de Minister van Binnenlandse Zaken «Minister van» bedrijfsvoering.

De **voorzitter**: Dat werkt natuurlijk niet.

Mevrouw **Ter Horst**: Ik geef u op een briefje dat dat het niet gaat redden.

De **voorzitter**: Nee, natuurlijk niet.

Mevrouw **Ter Horst**: Precies, maar het is wel de uiterste variant. Daartussenin zijn er misschien meer praktische varianten die wél meer positie geven.

De **voorzitter**: Maar iets dat vergelijkbaar is met de Minister van Financiën en de Comptabiliteitswet? Wij hadden het daar net over. Bij de eerste suggestie dat daar misschien wat tegen is, zegt u: ik weet ook niet hoe wij daar een wet voor zouden moeten maken. Het is niet eens geprobeerd. Dat is mijn punt.

Mevrouw **Ter Horst**: Ik heb ook antwoord gegeven op de vraag van mevrouw Bruins Slot waarom dat niet is geprobeerd, namelijk omdat het een volstrekt zinloze actie was. Als u zoiets voor elkaar moet krijgen, dan lukt dat misschien als u een rapport schrijft en er veel gedoe over is. En anders moet u dat gewoon in een regeerakkoord regelen. Dan lukt het misschien.

De heer **Van Meenen** (D66): Mogen we uit uw woorden in ieder geval opmaken dat het indertijd uw intentie was dat de CIO's wél aan de bestuursstafel zouden zitten en dat de rijks-CIO wél doorzettingsmacht zou krijgen om bijvoorbeeld in te grijpen op uit de hand lopende ... Was dat wel uw bedoeling?

Mevrouw **Ter Horst**: Dat eerste zeker, al weet ik niet of je het zo concreet moet formuleren. Ik vind wel dat een CIO op een departement de positie moet hebben om te zeggen: dit gaan we niet doen. De coördinerend CIO heeft dezelfde problemen als de coördinerend Minister van BZK. Hij heeft formeel geen positie om te zeggen dat een project niet moet doorgaan. De verantwoordelijkheid daarvoor ligt bij de Minister van het departement waar het project thuishoort.

De heer **Van Meenen** (D66): Helder. De formele posities kennen we. Maar u zou wel vinden dat het zo zou moeten zijn. Vindt u dat ook voor de zbo's, de zelfstandige bestuursorganen? Moeten ze daar ook kunnen ingrijpen? Ik denk bijvoorbeeld even aan het UWV.

De **voorzitter**: Licht u ook de afkorting «UWV» even toe?

De heer **Van Meenen** (D66): Dat doe ik zo wel. Eerst maar even het antwoord.

Mevrouw **Ter Horst**: Je wilt dat er iemand is die «ho, stop» roept vanuit zijn of haar technische kennis en achtergrond. Dat is wat je wilt. Dat verhoudt zich heel slecht met de ministeriële verantwoordelijkheid en de daaruit voortvloeiende ambtelijke verantwoordelijkheid per departement.

De **voorzitter**: Dat is precies het probleem.

Mevrouw **Ter Horst**: Dat is precies het probleem.

De **voorzitter**: Je wilt dat iemand «ho, stop» kan roepen.

Mevrouw **Ter Horst**: Ja, zeker. Dan zegt u natuurlijk: dat begrijp ik; wij zorgen voor iemand die «ho, stop» kan roepen. Maar dat moet wel een functie zijn die uitgeoefend kan worden. Het moet een functie zijn die iemand langer dan een week bekleedt, als u begrijpt wat ik bedoel.

De **voorzitter**: We begrijpen elkaar uitstekend, maar wij moeten wel een probleem oplossen.

Mevrouw **Ter Horst**: Dat snap ik. Een van u zei het daarnet: hierbij komt de bestuurlijk-politieke kant kijken. Er moet draagvlak zijn voor een dergelijke maatregel. In de tijd dat ik er zat – misschien is dat nu anders – was dat draagvlak minimaal.

De **voorzitter**: Nog één keer en dan houd ik er echt over op. U bent iemand met overtuigingskracht. Waarom bent u niet veel harder met een megafoon door de zalen hier getrokken om ervoor te zorgen dat er toch iemand kwam die «ho, stop» kon zeggen?

Mevrouw **Ter Horst**: Omdat volgens mij de grenzen bereikt waren van wat kon. Ik heb een aantal dingen teruggelezen. Ik vraag u om mij te beloven dat u niet de vraag stelt «welke».

De **voorzitter**: Ik beloof niks.

Mevrouw **Ter Horst**: Er waren dossiers waar ik minder tevreden over was dan dit.

De **voorzitter**: Er waren dossiers waar u minder tevreden over was dan dit? Dus u vindt dat u nog heel wat hebt bereikt in de context van de gegeven mogelijkheden?

Mevrouw **Ter Horst**: Ja, dat vind ik absoluut.

De **voorzitter**: Het zou kunnen dat wij daar anders over denken.

Mevrouw **Ter Horst**: Dat mag u ook. Ik zeg het omdat ik daarmee probeer aan te geven waar de grenzen lagen van wat mogelijk was.

De **voorzitter**: Voor ons geldt de moeilijkheid dat wij die andere dossiers niet onderzoeken en het alleen over dit dossier hebben.

De heer **Ulenbelt** (SP): Mevrouw Ter Horst, u begon in het debat met de opmerking: ik pieker er niet over om de verantwoordelijkheid te nemen. Aan het einde van het debat zegt u de Kamer, die vraagt om die doorzettingsmacht, toe dat u het in de ministerraad zult bespreken.

De **voorzitter**: Daar hebt u een blauwtje gelopen, hè?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik wil best een blauwtje lopen, maar het ligt even iets anders. De Kamer was zeer gedecideerd. De Kamer vond dat de Minister van BZK die doorzettingsmacht moest hebben. Ik zei daarop: oké, ik zal het het kabinet voorleggen. Nogmaals, ik zat zelf niet te wachten op de verantwoordelijkheid voor alle ICT-projecten van de overheid. Ik heb proberen uit te leggen waarom ik dat geen goede zaak vind.



De heer **Ulenbelt** (SP): Wij hebben niet kunnen vinden wat het resultaat was van uw inspanningen in de ministerraad. U vindt het niet erg om een blauwtje te lopen, maar wilde u misschien een blauwtje lopen? Immers, u zegt nu met zoveel woorden dat u er eigenlijk niet op zat te wachten. Hebt u de Kamer iets anders beloofd?

Mevrouw **Ter Horst**: Nee, hoor. Ik heb allemaal keurig aan het kabinet gemeld hoe zwaar het lag in de Kamer en wat de Kamer bedoelde. Ik mag hier geloof ik niks vertellen over wat er in het kabinet gebeurt ...

De **voorzitter**: Van ons mag u alles vertellen.

Mevrouw **Ter Horst**: ... maar toen is er in het kabinet over gesproken. Het was duidelijk dat het kabinet in meerderheid niet vond dat wij die weg op moesten. Ik heb nog een brief gezien waarin ik de Kamer meld wat er uit het kabinetsoverleg gekomen is, namelijk dat het kabinet dat niet wilde.

De heer **Ulenbelt** (SP): U zegt: het kabinet in meerderheid. Wellicht was het net zo goed als met verhuizingen van ministeries mogelijk geweest om het met sommige ministeries wél te regelen.

Mevrouw **Ter Horst**: Nee, dat kan niet. Dat is wat ze in Europa doen. Als een aantal landen tegen is, gaat men het met de andere landen regelen. Dat vind ik dus echt heel slecht. Als er een kabinetsbesluit is gevallen om het zo te doen, dan voer je dat uit en dan ga je het niet met een aantal ministers regelen die er misschien anders over dachten. Dat was geen optie.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dan ben je misschien niet coördinerend Minister over alles, maar dan kun je wel beter coördineren op een deel.

Mevrouw **Ter Horst**: Nee. Dat was geen optie.

De **voorzitter**: Dat briefje hebben wij in elk geval niet kunnen vinden.

Mevrouw **Ter Horst**: Welk briefje?

De **voorzitter**: Dat briefje waar u het over had, waarin u na de ministerraad de Kamer nog gemeld hebt ...

Mevrouw **Ter Horst**: In de brief van 2010 heb ik een soort overzicht gegeven van wat er gebeurd is. De Kamer heeft dat ...

De **voorzitter**: Het gaat in feite om de vraag van de heer Vendrik. Hij wijst erop dat er organisatie- en doorzettingsmacht nodig is en vraagt u om dat in het kabinet in discussie te brengen. U antwoordt: naar aanleiding van dit debat zal ik aanstaande vrijdag – dat is 13 juni 2007 – hierover in het kabinet spreken. Daar lukt het niet. U zou dat hebben teruggemeld aan de Kamer. Dat hebben wij niet kunnen vinden. Als u dat nog ergens hebt, dan houden wij ons daarvoor aanbevolen.

Mevrouw **Ter Horst**: Ik denk dat het een brief uit 2010 is, waarin ik een overzicht ...

De **voorzitter**: Een brief uit 2010 als antwoord op een algemeen overleg uit 2007? Dat lijkt me stug.

Mevrouw **Ter Horst**: Rustig aan!

In de brief van 2010 geef ik een overzicht van wat er in de afgelopen jaren gebeurd is. Daarin komen de vraag van de Kamer en de reactie van het kabinet daarop aan de orde. Ik neem aan dat dat ook in de tussentijd gebeurd is. Mijnheer Elias ...

De **voorzitter**: Alle begrip, maar als het alleen in 2010 zou zijn gebeurd, is dat drie jaar later. Wij hebben geen andere stukken kunnen vinden.

Mevrouw **Ter Horst**: Er luisteren vast mensen mee die het misschien wel kunnen vinden.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt gezegd dat u wel ingenomen was met de manier waarop de Kamer zich in uw periode inliet met ICT. Hebt u er zicht op hoe de Kamer dat op dit moment doet?

Mevrouw **Ter Horst**: Nee, daar heb ik geen zicht op. Ik zag wel dat er tussen 2007 en 2010 heel veel gewisseld is en dat het daarna een stuk minder is geworden. Dat kan om een aantal redenen het geval zijn.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat zou de Kamer nu anders moeten doen dan de Kamer in uw tijd?

Mevrouw **Ter Horst**: Het probleem dat ik heb proberen te schetsen met de coördinerend Minister en de coördinerend CIO, geldt ook voor de coördinerende commissies. Dat zult u ook weten. Ik weet niet of dit de commissie voor Binnenlandse Zaken is ...

De **voorzitter**: Nee, wij zijn een tijdelijke commissie.

Mevrouw **Ter Horst**: Jullie zijn tijdelijk. Dat is waar. De commissie voor BZK voelde zich verantwoordelijk voor dit onderwerp. Wij spraken weleens met elkaar in de zin van «wat betekent dit nu eigenlijk voor Kamerleden die niet in de commissie voor BZK zitten, maar in de commissie voor Verkeer en Waterstaat of in de commissie voor Defensie?» Ook die commissies zouden dit soort projecten langs kunnen krijgen. Wat zouden zij dan kunnen doen om ervoor te zorgen dat die projecten niet uit de hand lopen? Dat is een probleem dat de commissie voor BZK ook had. Hoe je dat oplost, weet ik niet. Het is meer de deskundigheid en expertise van deze commissie. Hier zit echt een probleem. De belangstelling voor en kennis van bedrijfsvoering die in de commissie voor BZK aanwezig zijn, zitten niet bij de andere commissies. Daar is de belangstelling voor bedrijfsvoering vaak gering. Mensen zijn druk met beleid bezig. Dat is natuurlijk veel aansprekender dan al die een beetje suffe bedrijfsvoeringsdingen. Ik laat dat even bij u, maar het lijkt mij goed om er in uw kring over na te denken. Hoe breng je een verbinding aan tussen de commissie voor BZK en de vakcommissies?

De **voorzitter**: Wat zou uw suggestie zijn?

Mevrouw **Ter Horst**: Misschien zou je dat in de fracties moeten doen. Alleen daar komen de woordvoerders bij elkaar. Misschien is dat wel een beetje zwaar, maar als je het belangrijk vindt, moet je even de tijd nemen voor ICT-projecten. Je moet ergens een moment vinden.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Mevrouw Gerkens deed de suggestie om mensen met ICT-kennis bij belangrijke onderwerpen te laten meelesen met de Kamerleden die erover gaan. Zou u dat een goede suggestie vinden?

Mevrouw **Ter Horst**: Dat lijkt mij prima.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Dan is het op zich heel praktisch en makkelijk op te lossen.

Mevrouw **Ter Horst**: Zeker. Kamerleden hebben volgens mij vrije toegang tot alle commissies. Het zou heel mooi zijn als mensen met kennis en deskundigheid naar de commissie voor Infrastructuur en Milieu gaan als daar een ICT-project aan de orde is. Ik hoop dat dat gaat lukken, maar de scheiding tussen de departementen zie je overal in Den Haag terug. Dat geldt ook een beetje voor woordvoerders.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Maar gaat het uiteindelijk niet vooral om ego's? Wordt er niet gedacht: dit is mijn stukje en daar blijf jij van af? Is dat misschien de kern van het probleem, zowel bij de ministeries als bij Kamerleden?

De **voorzitter**: Vooral mannelijke ego's, hè.

Mevrouw **Ter Horst**: Dat hebt u mij niet horen zeggen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Kunt u wat met deze suggestie?

Mevrouw **Ter Horst**: Als dat het probleem zou zijn, dan wordt het wel heel lastig om het op te lossen. Ik hoop altijd maar dat dat in geringe mate een rol speelt. Ik ben geen deskundige op dit terrein, maar als je echt in projecten wilt duiken, dan heb je veel expertise nodig. Bij een aantal Kamerleden is die aanwezig, maar niet bij alle leden. Gebruik de expertise in een fractie goed en laat mensen meekijken met dit soort projecten.

De heer **Ulenbelt** (SP): U bent ondertussen aardig door de ICT-wol geverfd. Als coördinerend Minister leer je vast heel erg veel. Bij Immigratie en Asiel zijn er ook grote projecten misgelopen. Dat zit ook in uw Eerste Kamerportefeuille. Hebt u daar in die hoedanigheid weleens vragen over gesteld?

Mevrouw **Ter Horst**: U hebt uw huiswerk goed gedaan, maar ik ben alleen maar voorzitter van die commissie. Ik ben geen woordvoerder van de PvdA voor dit onderwerp.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zijn er in die commissie weleens vragen hierover gesteld?

Mevrouw **Ter Horst**: Nee, voor zover ik weet niet. Nee. Ik weet ook niet of het de Eerste Kamer is die zich daarmee zou moeten bezighouden. Ik heb overigens nog wel een paar suggesties, maar daar komen we misschien later nog op. U vroeg immers wat we nog kunnen doen.

De **voorzitter**: Er is geen enkel bezwaar om dat nu te doen. Als u een paar suggesties hebt, houden we ons aanbevolen.

Mevrouw **Ter Horst**: Ik weet niet of u er veel aan hebt, maar het zou wellicht kunnen helpen. Ik hoop dat u mij toestaat dat ik ook iets over de Kamer zelf zeg.

De **voorzitter**: Wij staan u alles toe ...

Mevrouw **Ter Horst**: O, fijn.

De **voorzitter**: ... mits het kort en bondig is.

Mevrouw **Ter Horst**: Natuurlijk.

Je ziet nog weleens dat een ICT-project bemoeilijkt wordt door de wensen van de Kamer. Ik wil helemaal niet treden in de bevoegdheden van de Kamer – dat zou heel onverstandig zijn – maar ik vraag mij weleens af of in de wijzigingen die de Kamer aanbrengt in een voorstel dan wel in de initiatiefvoorstellen die zij doet, altijd een doorberekening zit van wat het gevraagde betekent voor de ICT.

De **voorzitter**: Het antwoord is: nee. Dat weet u.

Mevrouw **Ter Horst**: Een goed voorbeeld is misschien dat van de Belastingdienst. De Belastingdienst inde altijd geld. Op een gegeven moment ging de Belastingdienst ook toeslagen regelen. Dat heeft voor die dienst gigantisch veel betekend. Als er voorstellen komen, uiteraard niet alleen van de Kamer maar ook van het kabinet, wordt er wel gekeken wat de ... Hoe heet het ook alweer?

De **voorzitter**: ... administratievelastentoets is.

Mevrouw **Ter Horst**: Precies. Er wordt gekeken wat de druk is van de administratieve lasten. Mijn suggestie zou zijn om ook veel nadrukkelijker te kijken naar wat het voorstel betekent voor de ICT. Je zou dat ook moeten doen als er op voorstellen wijzigingen komen van de Kamer. Dat zou mijn suggestie zijn.

De **voorzitter**: Doet u parallel daaraan ook de suggestie dat bewindslieden dan in de Kamer niet voor zoete koek slikken wat de Kamer wil, maar zeggen: als de Kamer dat wil, gaat het zoveel duurder worden en zoveel langer duren?

Mevrouw **Ter Horst**: Ja. Ik hoorde Staatssecretaris Wiebes ook iets in die richting zeggen. Als de Kamer iets wil, zal hij duidelijk aangeven wat het voor de organisatie betekent. Het is een soort uitvoeringstoets; die term is bij mij blijven hangen.

De **voorzitter**: In zijn algemeenheid bepleit u dat bewindslieden dat aan de Kamer melden en zeggen: u wilt iets wat niet kan?

Mevrouw **Ter Horst**: Ja, dat lijkt mij wel.

De **voorzitter**: Ik vraag het aan u.

Mevrouw **Ter Horst**: Nou ja, dat kan. In ieder geval moet duidelijk worden aangegeven wat de consequenties zijn.

De **voorzitter**: Gaat u verder.

Mevrouw **Ter Horst**: Mijn tweede suggestie is als volgt. Ik heb vernomen dat de kwaliteit van projectleiders van ICT-projecten nog weleens verschillend is. Als het kabinet het niet zelf doet, zou de Kamer een set van kwaliteitseisen voor projectleiders kunnen formuleren. Ik kan dat makkelijk zeggen, want het zijn vaak geen mensen die «in huis» zijn. Zij wisselen dus nog weleens. Als je een vast bestand hebt, is het natuurlijk vrij moeilijk om dit te doen. De Kamer zou kunnen bedenken welke eisen je moeten stellen aan projectleiders van ICT-projecten. Ik kan die eisen niet allemaal oplepelen. De Kamer zou vervolgens aan het kabinet kunnen vragen om deze eisen over te nemen en op die manier mensen te werven.

De **voorzitter**: Suggesties zijn welkom, dat zei ik al. Ik heb er echter toch een vraag over. Ligt het niet meer voor de hand dat de Kamer tegen de politieke leiding van een departement, dus de Minister, zegt «zorg dat je het beter regelt» in plaats van dat ze zich er zelf mee bemoeit?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik zeg ook niet – of zei ik dat wel? – dat je zelf die set van criteria moet bedenken. Laat ik het zo formuleren: het zou goed zijn als er wat dat betreft een uniforme selectie van mensen komt.

De **voorzitter**: Duidelijk.

Mevrouw **Ter Horst**: Ja? Dat zou moeten kunnen. Dan een derde suggestie. Misschien is het goed om eens te bekijken welke ministers zich met ICT bezighouden. Mijn informatie is dat dat er drie zijn, namelijk de Minister van EZ, de Minister van BZK en de Minister van Wonen en Rijksdienst.

De **voorzitter**: Voor. De Minister «voor» ...

Mevrouw **Ter Horst**: Inderdaad, de Minister «voor» Wonen en Rijksdienst. Drie is een beetje veel. De een, de Minister van BZK, doet het voor de gemeenten, de ander, de Minister van EZ, doet het voor de bedrijven, en de Minister voor Wonen en Rijksdienst doet het voor de rijksdienst. Je zou kunnen bekijken of dat één Minister kan worden, in een stap naar meer centralisatie.

De **voorzitter**: Dit is misschien een goede suggestie voor ons volgende gesprek, met Minister Blok. Gaat u verder.

Mevrouw **Ter Horst**: Bijvoorbeeld. Dat was het. Verder heb ik geen suggesties.

De **voorzitter**: Ik heb nog een heleboel andere vragen.

Mevrouw **Ter Horst**: Echt waar?

De **voorzitter**: Jazeker, maar we gaan een beetje tempo maken. Hebt u een aanvullende vraag, mijnheer Van Meenen?

De heer **Van Meenen** (D66): Ja. U hebt vast niet de bedoeling gehad om uitputtend te zijn in uw aanbevelingen. Uw opvolger echter heeft zojuist de Nationale Commissaris Digitale Overheid aangesteld. Wij hebben een plaatje gemaakt van wat er inmiddels voor spelers zijn op het gebied van ICT. Misschien kunnen we het even laten zien.

(voorzitter toont schema)

De heer **Van Meenen** (D66): Het lijkt op het ontwerp van een moderne kerncentrale.

De **voorzitter**: Het is nog niet helemaal klaar, maar dit is ongeveer zoals het bij het Rijk geregeld is. Wat wij hebben kunnen vinden.

De heer **Van Meenen** (D66): En ergens in dit plaatje komt er dus nog een Nationale Commissaris Digitale Overheid bij. Wat is uw gevoel bij zo'n besluit?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik heb geen idee wat zo iemand gaat doen, dus voordat ik er een oordeel over kan vellen, zou ik moeten weten wat hij gaat doen.

De **voorzitter**: Wij vermoeden: coördineren.

De heer **Van Meenen** (D66): Coördineren, ja. Is er een gebrek aan coördinatie, denkt u?

Mevrouw **Ter Horst**: Nee. Ik zou zeggen dat je zo veel mogelijk van de coördinatie af moet.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké. Dat lijkt mij helder.

De **voorzitter**: Ik loop even een paar dingen met u door. Op een gegeven moment komt er een Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk, waarin dus ook die grote ICT-projecten zitten. We hebben het daar al over gehad. Vindt u dat de Kamer voldoende deed en, voor zover u het nog volgt, voldoende doet met die jaarrapportage?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik ben u even kwijt. Welke jaarrapportage?

De **voorzitter**: Grote ICT-projecten. Dus waar we het eerder over hadden, projecten van boven de 20 miljoen en risicovol tussen 5 miljoen en 20 miljoen. Vindt u dat de Kamer daar voldoende mee deed in de periode dat u het nog overzag en er voldoende mee heeft gedaan in de periode daarna?

Mevrouw **Ter Horst**: Ja, in die periode wel. Ik kan de periode erna niet beoordelen. Ik weet wel dat een onderwerp een tijdje hot is. Daarmee vertel ik u helemaal niets nieuws. Dan is er een aantal mensen dat er heel erg in geïnteresseerd is. De Minister belooft vervolgens allerlei rapportages. Die komen ook, maar een nieuwe Kamer – dit geldt voor Tweede Kamer, Eerste Kamer en gemeenteraad – denkt: wat moeten we hier eigenlijk mee? Zo gaat het vaak. Je moet het vuurtje dus een beetje brandend houden.

De **voorzitter**: Er is een ICT-dashboard. Ik weet niet of u daar nog weleens op kijkt?

Mevrouw **Ter Horst**: Nee.

De **voorzitter**: Alle seinen staan altijd op groen.

Mevrouw **Ter Horst**: Oké. Dat zou ik niet vertrouwen als ik u was.

De **voorzitter**: Dat doen wij ook niet. Dat ze altijd op groen staan, komt vanwege het volgende. Er is wel onderliggende informatie maar die is niet heel uitgebreid. Ik zal u daar niet mee lastigvallen. De systematiek ervan is dat iedere keer de laatste bijwerking wordt gemonitord en bijgehouden. En tja, de laatste bijwerking van een project krijg dan gauw een groen vinkje. Onze voorlopige indruk is dus dat dit niet zo'n goed werkend instrument is. Hebt u daar een mening over?

Mevrouw **Ter Horst**: Nee. Maar ik vind wat u zegt, redelijk overtuigend.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik kreeg net de indruk dat u ook in de tijd dat u Minister was, nooit op dat dashboard keek. Klopt dat?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik vind het knap dat u die indruk gekregen hebt. Die is ook wel juist, ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat zegt dat over het dashboard dan wel over u?

Mevrouw **Ter Horst**: Dat zegt dat ik de informatie op een andere manier aangereikt kreeg.

De **voorzitter**: Ik wil u nog wat vragen over een belangrijk ICT-project uit uw tijd als Minister, namelijk C2000. U was Minister toen u werd geconfronteerd met het falen van het C2000-systeem op drie belangrijke momenten: de poldercrash van Turkish Airlines in februari 2009, de aanslag in Apeldoorn op Koninginnedag 2009, die ons allemaal nog voor ogen staat, en het uit de hand gelopen strandfeest bij Hoek van Holland in augustus 2009. Wat zijn de belangrijkste lessen die u toen hebt geleerd van die drie momenten waarop het systeem gewoon niet functioneerde? Wat hebt u daarmee gedaan?

Mevrouw **Ter Horst**: Ik denk eigenlijk dat dat vooral het managen van verwachtingen betrof. Dat klinkt misschien een beetje raar, maar de verwachting die bestond ten aanzien van C2000 ... Ik zeg nog weleens «C1000». C2000, hè?

De **voorzitter**: C2000. Dat project dat in 2000 zou beginnen en in 2006 begon.

Mevrouw **Ter Horst**: Ja. Het is niet in 1000 begonnen ... Het probleem met C2000 was dat er de hemel van verwacht werd. Er werd echt verwacht dat het op alle plekken, met alle hulpverleners in Nederland op een fantastische wijze zou functioneren. Dat heeft het nooit gedaan. Ik stond er met mijn neus bovenop en het was buitengewoon dramatisch. Als het gebeurt, denk je: o, wat is dit erg. Ik weet niet of u ook dat project in den brede onderzoekt, maar de vraag is voor mij nog steeds of het nou door de systematiek van de apparatuur kwam of niet. Immers, het is altijd zo dat op bepaalde plekken gewoon geen verbinding is. Dat gold ook voor de walkietalkies – er luisteren nu waarschijnlijk mensen mee die zeggen dat die een stuk beter zijn – en voor de directe verbindingen die mensen hadden. Het gold ook voor C2000. Ik denk dus dat het managen van de verwachtingen het grootste probleem was. Ik weet niet hoe het nu staat met het project. Ik lees nog weleens dat er nog steeds problemen zijn. Het is echter ook niet vervangen door een nieuw systeem, wat, dacht ik, Minister Opstelten had beloofd. De vraag is ook of dat verstandig was.

De **voorzitter**: De kern is – dat hebt u scherp weergegeven – dat wat je niet in het systeem stopt, er ook niet uitkomt. Er werd echter wel verwacht dat er van alles uitkwam. Heel simpel gezegd: op enig moment klaagden brandweermannen, naar mijn mening niet ten onrechte, dat de portofoons op de meest ongelegen momenten uitvielen. Daar was een buitengewoon eenvoudige verklaring voor, namelijk: bij het ontwerp van C2000 in 1996 was de eis van dekking binnenshuis niet opgenomen. Dus dat die mensen erover klaagden, was terecht en dat u als Minister vervolgens schreef dat de dekking er niet in zat omdat die er nooit in was gestopt, is ook juist.

Mevrouw **Ter Horst**: Met hindsight is dit natuurlijk onbegrijpelijk.

De **voorzitter**: Dat was nou toevallig mijn volgende vraag. Als je erop terugkijkt, is dat toch onvoorstelbaar?

Mevrouw **Ter Horst**: Ja, dat is onbegrijpelijk.

De **voorzitter**: De echte fout, die daaronder zit, is natuurlijk dat er niet gevraagd is wat de mensen in het veld nodig hadden. Bent u dat met ons eens?

Mevrouw **Ter Horst**: Nee. Dat kan ik niet beoordelen. Dat weet ik niet. Er zijn namelijk andere projecten. Ik noemde de politie al. Ik heb het als burgemeester van Nijmegen meegemaakt. Ik wil u in alle eerlijkheid vertellen dat wij er geen bal van begrepen, echt niks. Na zo'n korpsbeheersberaad, waarbij we allemaal begrepen waarover het ging, namelijk over veiligheid en diefstal, hadden we een overleg met alle korpsbeheerders en dan kregen we de meest ingewikkelde stukken. We waren al blij dat we dachten dat één burgemeester het begreep. Dat bleek later, geloof ik, ook iets anders te zitten, maar wij snaptten er echt helemaal niets van. Maar wat ik zeggen wil, in reactie op uw vraag: bij de politie bleek het grote probleem niet te zijn dat ze niet gevraagd hadden wat de mensen wilden, maar dat alle wensen van de politie gehonoreerd werden. Dat stapelde dus maar op en op. Dat project is nu nog steeds niet tot een einde gekomen. Dat kan dus ook het probleem zijn, wil ik maar zeggen.

De **voorzitter**: Wij komen in zes van de zeven door ons onderzochte projecten als één van de rode draden tegen dat er bij veel projecten bij de start onvoldoende is nagedacht over wat men wil dat het systeem – welk systeem dan ook, bijvoorbeeld het systeem bij het UWV of het C2000-systeem – gaat doen. Ik vat het heel ruw samen. Herkent u dit?

Mevrouw **Ter Horst**: Als ik het mag verbreden tot ICT-projecten die ik ken, ook buiten de rijksoverheid: ja.

De **voorzitter**: Herkent u ook dat er langer wordt doorgemodderd bij de overheid dan in het bedrijfsleven? Daar doen dezelfde startproblemen zich ook vaak voor, maar daar wordt wel sneller ingegrepen.

Mevrouw **Ter Horst**: Ja, maar daar zijn verschillende oorzaken voor, volgens mij.

De **voorzitter**: Zoals?



Mevrouw **Ter Horst**: In het bedrijfsleven wordt het gewoon afgeboekt. Dan zeggen ze: het gaat allemaal niet goed, hup, weg ermee; we beginnen overnieuw. Dan zijn ze een aantal tientallen miljoenen kwijt. Geen haan die ernaar kraait. Het probleem, zeker met grote ICT-projecten, is dat je al een eind op weg bent voordat je merkt dat het niet aan de eisen voldoet. Om dan de beslissing te nemen om te stoppen en opnieuw te beginnen, in plaats van toch maar weer tot veranderingen te komen, is buitengewoon moeilijk. Daarom zou mijn pleidooi ook zijn om het zo klein mogelijk te maken.

De **voorzitter**: Dat is op zich al moeilijk, maar dat wordt natuurlijk nog moeilijker als de politieke leiding niet geïnformeerd wordt, zoals we hier ook hebben kunnen vaststellen, over wat de problemen zijn en als het ergens ambtelijk blijft hangen, waar die politieleiding uiteindelijk wel degelijk politiek verantwoordelijk voor is.

Mevrouw **Ter Horst**: Wat u zegt, kan ik niet onderschrijven. Dat was ook niet uw vraag aan mij. Als het echter zo zou zijn, wordt het natuurlijk wel heel erg moeilijk om tot een beslissing te komen om te stoppen. Zeker.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik heb nog een vraag om verheldering betreffende de belangrijkste lessen naar aanleiding van C2000. We hadden het zojuist over de drie grote voorvallen: de poldercrash, Apeldoorn en Hoek van Holland. Die voorvallen hebben u lessen geleerd. Als een van de lessen kwam naar voren het knelpunt van de dekking binnenshuis. Deze drie rampen gingen echter vooral om zaken die buitenshuis hebben plaatsgevonden. Ik wil daarom toch nog een keer aan u vragen wat in relatie tot deze drie rampen de belangrijkste les is die u geleerd hebt betreffende het project C2000.

Mevrouw **Ter Horst**: Als ik het mij goed herinner, was het zo dat mensen elkaar niet konden bereiken. Wat mij nu te binnen schiet – zie je, het helpt wel, dit soort vragen – is dat te veel mensen op één moment het systeem gebruikten. Je moet je voorstellen dat die hulpverleners onder ontzettende druk werken. Ze willen dus onmiddellijk iemand aan de telefoon krijgen om iets te regelen. Dat lukt niet, omdat het te druk is. Eigenlijk moeten ze gewoon even wachten, maar wat ze doen, is hun telefoon pakken om direct iemand te bellen. Een overbelasting van het systeem was volgens mij een van de problemen. Of dat opgelost is, en of dat oplosbaar was, weet ik niet. Of er aan het begin gesproken is over de vraag hoeveel mensen tegelijkertijd elkaar zouden moeten kunnen bellen, weet ik ook niet.

De **voorzitter**: De suggesties die u bij u had en die we normaal aan het einde vragen, hebt u ons al geleverd. Hebt u nog een nabrandertje?

Mevrouw **Ter Horst**: Nee.

De **voorzitter**: Dan zijn we hiermee wel aan het einde van dit gesprek gekomen.

Mevrouw **Ter Horst**: Oké. Wat u betreft in ieder geval wel. Nee, hoor, ik geloof het niet.

De **voorzitter**: Dan dank ik u zeer voor uw bereidwilligheid om hier te verschijnen en voor de voorbereidingstijd die u eraan hebt besteed.

Ik schors de vergadering tot 16.30 uur, wanneer we Minister Blok ontvangen.

Schorsing van 14.46 uur tot 16.30 uur.

## **Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Blok op 2 juni 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 16 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Stef Blok (Minister voor Wonen en Rijksdienst 2012 – heden; lid Tweede Kamer voor de VVD 1998 – 2012).

Aanvang 16.30 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 open deze vergadering van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid. Ik heet de heer Blok, Minister voor Wonen en Rijksdienst, van harte welkom. Mijnheer Blok, u bent belast met een deel van het ICT-beleid bij het Rijk. De commissie zal u een aantal vragen stellen. Mevrouw Bruins Slot en de heer Van Meenen nemen daarbij het voortouw, maar de andere leden van de commissie, mevrouw Fokke, de heer Ulenbelt en ik, luisteren aandachtig mee en kunnen af en toe invallen.

U bent veertien jaar Kamerlid geweest, van augustus 1998 tot november 2012, de laatste twee jaar als fractievoorzitter van de VVD. Daarvoor was u onder meer bankier in een tijd dat dat nog een eerzaam beroep was, zoals u dat in kleine kring weleens omschrijft, althans zo heb ik dat begrepen. Wij kennen u als iemand die het slecht vindt als er niet goed met overheidsgeld wordt omgegaan. Hoewel je kunt twisten over de mate waarin dat is gebeurd, valt vast te stellen dat bij ICT-projecten van de overheid zeker ook ondoelmatig is geopereerd, projecten niet op orde waren en er tot op zekere hoogte sprake is geweest van verspilling. Wat vindt u daarvan als u daarvan kennisneemt?

De heer **Blok**: Ik denk dat u een beetje naar de bekende weg vraagt. Wij zijn natuurlijk allemaal tegen verspilling. Er ligt een belangrijke opgave voor om goed in kaart te brengen welke redenen ten grondslag liggen aan de verspilling, specifiek bij de projecten die de commissie onderzoekt. Ik probeer als verantwoordelijke voor de rijksdiensten in ieder geval door de processen die wij kunnen combineren en die wij daardoor efficiënter kunnen maken, verspilling te voorkomen.

De **voorzitter**: U bent in het eerste jaar van uw ministerschap. De indruk bestaat dat u in dit jaar vooral heel druk bent geweest met wonen – u bent op dat terrein ook heel zichtbaar geweest – en veel minder, in ieder geval zichtbaar, op het terrein van ICT-projecten en het stroomlijnen van de ICT. Waarom is dit geen juist beeld in uw ogen?

De heer **Blok**: De Kamer heeft van mij een ambitieuze hervormingsagenda voor de rijksdienst gekregen waarvan ICT een belangrijk onderdeel is. De Kamer ontvangt jaarlijks een verslag over de bedrijfsvoering waarvan ICT een belangrijk onderdeel is. De Kamer heeft kortgeleden weer zo'n verslag ontvangen. Het deel van mijn takenpakket rijksdienst

komt in ieder geval dagelijks op mijn bureau. Wat daarvan in de kranten komt, is aan de kranten. Het is een belangrijk deel van mijn aandachtsgebied.

De **voorzitter**: Het is dus een misvatting als mensen zeggen dat Blok is begonnen met het dweilen met de kraan open op het gebied van wonen ...

De heer **Blok**: Die kraan open, al helemaal. Ik heb natuurlijk een hoop wetgeving ter hand genomen op het terrein van wonen, die zeer zichtbaar is. Maar nogmaals, er gaat geen dag voorbij of ik ben ook bezig met de rijksdienst. Iedere dag begin ik met een overleg met de directeuren-generaal op mijn gebieden. Daar zit altijd en onvermijdelijk ook de rijksdienst bij.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mijnheer Blok, u zit samen met de heer Plasterk, minister van Binnenlandse Zaken, op een departement. Eigenlijk hebt u beiden verantwoordelijkheid voor de ICT van de overheid. Hoe hebt u die verantwoordelijkheid onderling verdeeld?

De heer **Blok**: Ik ben verantwoordelijk voor de rijksdienst, dus de ministeries en de agentschappen. Collega Plasterk is verantwoordelijk voor het overige binnenlands bestuur, dus de medeoverheden. Overigens hebben daarnaast andere ministers onvermijdelijk grote betrokkenheid bij ICT.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Daarbij geldt dat de Minister van Economische Zaken ook een deel van de verantwoordelijkheid voor overheid en ICT heeft. Hoe is de verhouding met hem? Hoe kenschetst u die, staatsrechtelijk gezien?

De heer **Blok**: Dat zijn inderdaad de twee collega's waarmee ik het meest afstem over het onderwerp ICT. Ik denk dat van het belang is onderscheid te maken tussen ICT voor het primaire proces en de ondersteunende ICT. De ICT voor het primaire proces is natuurlijk tegenwoordig zo belangrijk dat een scheiding eigenlijk nauwelijks mogelijk is. Denk aan de Belastingdienst, de IND of de automatisering van tunnels. Iedere Minister is Minister van ICT op zijn of haar gebied.

Daarnaast zijn er de puur ondersteunende functies die in iedere organisatie voorkomen. Denk aan de personeelsadministratie, de boekhouding enzovoort. Ik ben daar voor de rijksdienst verantwoordelijk voor, net zoals ik verantwoordelijk ben voor de personeelszaken van de rijksdienst en voor de huisvesting. Collega Plasterk zorgt voor de afstemming voor de ICT bij bijvoorbeeld de gemeenten.

Natuurlijk willen wij dat deze functies goed met elkaar kunnen communiceren. Daarvoor treffen collega's Plasterk en Kamp, en ikzelf elkaar regelmatig. Uiteindelijk willen wij toe naar een overheid die volledig digitaal kan communiceren met publiek en bedrijven, maar die ook intern, meer dan tot nu toe het geval is, waar nodig gegevens kan delen, natuurlijk met privacywaarborgen, en daarmee ook zo efficiënt mogelijk kan omgaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Op die volledige digitale communicatie van de overheid komen we later terug. U geeft duidelijk aan dat er een belangrijk samenwerkingsverband is tussen de Minister van Economische Zaken, de Minister van Binnenlandse Zaken en uzelf. Wij hebben vandaag ook voormalig Minister Ter Horst gesproken. Zij zei dat zij het tegenwoordige driemanschap, de «gouden driehoek» van Binnenlandse Zaken,

Wonen en Rijksdienst en Economische Zaken, wel wat veel vindt voor het ICT-dossier. Wat vindt u van die opmerking van uw voorganger?

De heer **Blok**: Naar mijn mening werkt het goed. Bij een organisatie die zo veel taken heeft als de overheid, is het onvermijdelijk dat je die taken met elkaar coördineert. Dit geldt voor ICT, maar ook voor personeelszaken. Ik ben verantwoordelijk voor de rijks-cao, maar een collega wil natuurlijk op zijn of haar ministerie binnen die cao kunnen bepalen hoeveel mensen op welke afdeling werken en dat sommige uitvoerende diensten nog meer maatwerk nodig hebben. Denk bijvoorbeeld aan nachtdiensten bij de Dienst Justitiële Inrichtingen.

Voor ICT geldt, net als voor andere belangrijke ondersteunende processen, dat je altijd veel afstemming nodig hebt. Je kunt er wel voor zorgen dat datgene wat je gemeenschappelijk kunt doen, meer dan in het verleden gemeenschappelijk moet worden gedaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In antwoord op een vraag die is gesteld tijdens de behandeling van de begroting voor 2013, hebt u een rolomschrijving gegeven. U hebt gezegd dat u systeemverantwoordelijk bent voor ICT. Kunt u ons uitleggen wat u verstaat onder die «systeemverantwoordelijkheid»?

De heer **Blok**: Dat betekent dat je afspraken met elkaar maakt over bijvoorbeeld de definiëring van data en de architectuur van de systemen, opdat die systemen met elkaar kunnen communiceren en je efficiënt kunt inkopen. Ik meen dat hier het voorbeeld over tafel is gegaan dat wij zijn teruggegaan van 64 datacenters naar 4 datacenters. In het kader van efficiënt met geld en middelen omgaan, is dat heel concreet. Dat kan alleen maar als die systemen op elkaar aansluiten. Dat doe je met «systeemverantwoordelijkheid».

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kan ik dit zo samenvatten dat u niet direct verantwoordelijk bent voor de individuele trajecten, maar wel voor de randvoorwaarden die ervoor zorgen dat ICT binnen de tijd en binnen het budget slaagt?

De heer **Blok**: Ja, maar daarbij heb je wel een glijdende schaal naarmate het meer het primaire proces raakt. Bij bijvoorbeeld de automatisering van een tunnel valt er minder af te stemmen met andere delen van de rijksdienst. Het is volstrekt logisch dat de aansturing en de verantwoordelijkheid daarvoor voor 100% bij de Minister van I en M liggen. Zij deelt natuurlijk wel ervaringen via het CIO-overleg. De uitwisseling is natuurlijk meer aan de orde bij het type grote administratieve processen zoals belastingen en uitkeringen waarbij er ook meer kruisverbanden zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hebt u vanuit die systeemverantwoordelijkheid de indruk dat u naar uw oordeel voldoende kunt sturen op wat er gebeurt op het terrein van ICT binnen die andere onderdelen van de rijksdienst en de andere ministeries?

De heer **Blok**: Ik ben in de afgelopen anderhalf jaar geen onoverkomelijke hobbels tegengekomen. Het overleg verloopt goed. U hebt het rapport van de heer Kuipers gelezen dat de ambitie voor de komende jaren beschrijft. Wij hebben daaraan gevolg gegeven als drie meest betrokken ministers. Met de ervaring van de afgelopen anderhalf jaar kan ik alleen maar zeggen dat het naar wens verloopt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar als ik u zo beluister, zijn dit eigenlijk bevoegdheden die zijn gebaseerd op een goed gesprek. Ik moet denken aan wat de heer Kotteman, de rijks-CIO, heeft gezegd in een gesprek met de commissie. Hij zei: «Ik kan een heleboel, het is op persoonlijk gezag, maar ik kan niet tegen een ander ministerie of een zbo zeggen dat wij het project stoppen».

De heer **Blok**: De hoogste verantwoordelijkheid ligt natuurlijk uiteindelijk bij de ministerraad. Dus als er een conflict uit dit goede gesprek zou komen, zou de ministerraad uiteindelijk de knoop moeten doorhakken. Er is ook geen staatsrechtelijke mogelijkheid om dit anders te organiseren.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Betekent dit dat u, als coördinerend Minister, als u op een gegeven moment op een drempel stuit die te hoog is en die niet genomen kan worden, naar de ministerraad zult gaan om een uitspraak van het kabinet af te dwingen?

De heer **Blok**: Dat zou de logische weg zijn. Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): We hebben er net met voormalig Minister Ter Horst over gesproken. Zij heeft over het coördinerend ministerschap voor ICT gezegd dat het lastig is om iedereen bij elkaar te krijgen en dat de processen die je dan aanstuurt, lang duren.

De heer **Blok**: Ik pak even twee elementen uit uw betoog. Het «coördinerend ministerschap voor ICT» is een heel brede omschrijving. Die zou ook inhouden dat één Minister verantwoordelijk is voor die tunnelprojecten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zij gaf dit aan vanuit haar systeemverantwoordelijkheid.

De heer **Blok**: Ik denk dat je voor de ondersteunende processen organisatorisch nog een slag zou kunnen maken. Van mensen die al lang in de rijksdienst rondlopen, heb ik begrepen dat er de afgelopen jaren al een enorme slag is gemaakt van de situatie waarin ieder ministerie zelf alle inkoop deed, dus ook van ICT, en er met verschillende systemen werd gewerkt, naar een verdere centralisatie. De datacentra, maar bijvoorbeeld ook één gemeenschappelijke dienst voor kantoorautomatisering, maken dit heel zichtbaar.

Ik kan mij goed voorstellen dat je dit ambtelijk nog verder centraliseert. Nu zijn er op de ministeries toch nog een aantal mensen mee bezig. Overigens maken wij ook op dit gebied wel slagen. Dat is een van de SGO-projecten, het SGO-project 5.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kunt u voor degenen die meeluisteren en minder zijn ingevoerd, uitleggen wat die SGO-projecten zijn?

De heer **Blok**: «SGO» staat voor «secretaris-generaal overleg». Bij het aantreden van dit kabinet hebben de gezamenlijke secretarissen-generaal een aantal voorstellen gedaan voor de manier waarop de rijksdienst naar hun overtuiging efficiënter en ook meer als één dienst zou kunnen werken. Dat is overigens iets waarmee ik hen zeer complimenteer, omdat de ambtelijke leiding daardoor in een financieel lastige tijd met voorstellen is gekomen voor een verdere stap op weg naar meer efficiency en kwaliteitsverbetering.

Een aantal voorstellen raakt aan ICT, een aantal andere raakt ook aan de ondersteunende diensten en de aansturing daarvan. Het SGO-project 5 dat ik zojuist noemde, raakt aan de aansturing van de ondersteunende diensten.

Kortom, bij de ondersteunende diensten zie ik mogelijkheden om verder te gaan op de weg die wij zijn ingeslagen. Voor wat betreft de ICT voor de primaire processen ben ik het eens met de lijn die is ingeslagen sinds Minister Ter Horst. De voorbeelden van de automatisering van de Belastingdienst, tunnels of het UWV zijn het meest sprekend. Daar is de automatisering niet meer te scheiden van het primaire proces en moet je de politieke verantwoordelijkheid daarvoor bij de direct verantwoordelijke Minister laten.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In hoeverre moet daarin naar uw mening een sterkere sturing plaatsvinden?

De heer **Blok**: Ik vind dat er sturing moet plaatsvinden op de plaatsen waar koppelingen nodig zijn met andere delen van de rijksdienst. Dat kan een koppeling zijn voor de inkoop; je wilt niet tegen elkaar kunnen worden uitgespeeld doordat je op meerdere plaatsen met één leverancier speelt. Zeker zo belangrijk is dat de systemen soms van elkaars gegevens gebruik moeten maken, onder strikte waarborgen. Dit zal zeker ook een rol spelen bij de decentralisaties in de richting van de gemeenten die nu worden ondernomen. Daarbij is van belang dat je, zonder dat je de verantwoordelijkheid voor het eigen primaire proces weghaalt bij de Minister of de Staatssecretaris, goede afspraken kunt maken over de definiëring van gegevens en de architectuur omdat die koppelingen nodig zijn. Een thema als beveiliging bijvoorbeeld kun je heel goed overheidsbreed regelen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Mag ik, omdat u zeer nadrukkelijk een koppeling maakt met de decentralisaties, dit zo uitleggen dat u in ieder geval op zoek bent naar een betere uniformering en standaardisatie van ICT, niet alleen binnen de ministeries, maar ook bij de zelfstandige bestuursorganen en de gemeenten?

De heer **Blok**: Die verschillende onderdelen van de overheid zijn voor het publiek één overheid. Voor de kwaliteit van de dienstverlening, voor de bestrijding van fraude en voor efficiency is het van belang dat je die gegevens kunt delen. Dat gaat niet vanzelf. Daarvoor heb je inderdaad afspraken nodig over architectuur, maar bijvoorbeeld ook over de vraag wie wat betaalt. Een dienst die investeert in een database of verbindingen, kan heel goed niet de dienst zijn die daarvan de voordelen heeft. Om die reden is het rapport van de heer Kuipers opgesteld. Al eerder is immers vastgesteld dat het belangrijk is dat de koppeling tussen bijvoorbeeld gemeenten en diensten van de overheid goed is en dat wij daarover goede afspraken kunnen maken. Daarom maken wij daar een apart project van.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Op het rapport van Kuipers en de afspraken in dat kader komen wij nog terug. Ik begrijp in ieder geval dat u bevestigend antwoordt op mijn vraag en dat de standaardisatie en uniformering niet moeten ophouden bij de ministeries, dat daar niet de grens ligt, maar dat ook zbo's en gemeenten op bepaalde punten waar dat noodzakelijk is, tot één lijn moeten komen, ondanks het feit dat zij in het Huis van Thorbecke natuurlijk een eigen positie hebben.

De heer **Blok**: U brengt zelf de nuancering aan. Voor de bedrijfsvoering van de zbo's komt een wetsvoorstel naar de Tweede Kamer om daarvoor een sturende bevoegdheid bij de Minister voor de Rijksdienst neer te leggen. U zegt terecht dat de gemeenten een eigen verantwoordelijkheid hebben. Wij hopen echter, vandaar ook de instelling van een nationaal commissaris, dat wij een gezamenlijk belang kunnen vinden om onderling afspraken te maken over harmonisatie van gegevens en financiering van de infrastructuur om de uitwisseling van gegevens goed te kunnen regelen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik meen dat dit wetsvoorstel over zbo's en uw sturende bevoegdheid al bij de Kamer is ingediend, of spreekt u nu over een ander wetsvoorstel?

De heer **Blok**: Waarschijnlijk ligt het al bij de Kamer.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat geeft u straks handvatten voor meer sturing op ICT?

De heer **Blok**: Op de bedrijfsvoering, dus ook op ICT.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei zojuist: «Ik ben dagelijks bezig met de rijksdienst». Hoe vaak bent u dan concreet bezig met de ICT?

De heer **Blok**: Dat is een belangrijk onderdeel. Soms zijn er meldingen van gebeurtenissen ...

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoeveel uur gemiddeld wekelijks?

De heer **Blok**: Dat varieert enorm. Dat verschilt ongetwijfeld ook over een ambtsperiode. Als de Kamer een grote wet over het huurbeleid behandelt, ben ik die week 90% van mijn tijd bezig met het huurbeleid. De afgelopen periode is er veel aandacht geweest voor de digitale basisinfrastructuur, dus de beveiliging. DigiD moet vervangen worden; dat had toen ik begon, last van DDoS-aanvallen. Wij hebben behoorlijk wat tijd gestoken in de digitale basisinfrastructuur. Ik denk dat het pure ICT-deel de afgelopen anderhalf jaar ongeveer een tiende van mijn tijd in beslag heeft genomen. ICT is overigens weer een onderdeel van de organisatie bedrijfsvoering rijksdienst. Daar zitten ook personeelszaken in, dat is ook een groot onderdeel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als ik het goed begrijp, betekent dit dat er weken waren waarin u misschien een uurtje of twee aan dit onderwerp besteedde en dat er weken waren waarin u hieraan zeven of acht uur besteedde van uw 60- of 70-urige werkweek?

De heer **Blok**: Ja.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Met wie hebt u dan contact?

De heer **Blok**: Ik heb dagelijks contact met de directeuren-generaal die verantwoordelijk zijn voor de beleidsterreinen waarover ik ga, tenzij ik de hele dag niet in Den Haag ben. Dat is ook een beetje afhankelijk van de vraag wat er die dag op de agenda staat. De CIO-rijk is een van die directeuren. Die zie ik zeker iedere week.



De **voorzitter**: En minuut of zeven geleden sprak u over de rijks-CIO. In een gesprek met de commissie heeft hij gezegd dat hij eigenlijk wel wat meer te vertellen zou willen hebben over een groot project bij een ander departement als hij echt ellende ziet aankomen. Ik paraphraseer zijn woorden, maar daar kwam het wel op neer. Dat intrigeerde mij, gelet op de manier waarop dit in Nederland is geregeld met de grondwettelijke macht van individuele ministers. Wij hebben hierover ook in het gesprek met mevrouw Ter Horst gesproken. U hebt daarover gezegd dat daarvoor een route is, maar die loopt via de ministerraad. Heb ik dat goed begrepen?

De heer **Blok**: Ja.

De **voorzitter**: Maar de ministerraad kan zich toch niet ieder moment dat er iets wordt gemeld, daarmee bemoeien? Dat is wel een heel zware route. Zou daar niets tussenin moeten worden gevonden? Ik kan mij goed voorstellen dat u zegt dat een tunnel of een ander operationeel project bij de Minister ligt die daarover gaat. Is het niet een beetje raar dat de ministerraad uitkomst moet bieden als een rijks-CIO die ziet aankomen dat bij een project bij departement X dezelfde grondfouten worden gemaakt die een jaar geleden bij departement Y zijn gemaakt, erop aandringt dat men daarmee stopt, maar daar met zijn overredingskracht niet doorheen komt? Kan er niet iets worden verzonnen dat daar tussenin zit? Zou het niet goed zijn om dat te proberen?

De heer **Blok**: Ja. Ik probeerde die tussenweg aan te geven door te zeggen dat je naar mijn overtuiging de echte bedrijfsondersteunende taken ook ambtelijk zou kunnen centraliseren. Dan heb je het inderdaad over de vraag hoe de personeelsadministratie eruitziet. Dat zijn overigens ook ondersteunende processen die niet met ICT te maken hebben. Dit is inderdaad vaak het type beslissingen waarover ook de verantwoordelijke Minister niet voortdurend wordt geconsulteerd.

Als er echt sprake is van een potentiële weeffout in een nieuw systeem bij de Belastingdienst of de IND en als het niet lukt om dat uit te werken, eerst ambtelijk en daarna bij een goed gesprek met een kop koffie van de verantwoordelijke ministers, vind ik het niet gek dat zoiets wordt opgeschaald naar de ministerraad. De belangen van het goed functioneren van dit soort grote systemen zijn immers zo groot dat het daar op de agenda zou kunnen.

De heer **Van Meenen** (D66): Om in uw werk richting en sturing te geven, is het ongetwijfeld van belang dat u zicht hebt op wie hier allemaal mee bezig zijn binnen het Rijk. De commissie heeft een overzicht laten opstellen van de organisaties die binnen de rijksdienst bezig zijn met ICT; dat plaatje is al een paar keer vertoond.

De heer **Blok**: Wilt u weten of mijn ogen nog goed zijn? Nou, niet zó goed.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik lees nog zonder bril, maar zelfs ik kan het nauwelijks lezen. Het is echter niet het ontwerp van een moderne kerncentrale en u krijgt het plaatje. We gaan het ook niet helemaal met u doornemen.

De **voorzitter**: Het is nog een werkversie. Er wordt hier en daar nog aan gesleuteld.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, er is vandaag nog een nieuwe functionaris bij gezet, de nationaal commissaris. Mijnheer Blok, mijn vraag aan u is echter hoe u hiernaar kijkt. Dit speelt zich immers voor een groot gedeelte onder uw verantwoordelijkheid af.

De heer **Blok**: Ik kan dit nu niet snel voor u analyseren. Ik wil hier best nog eens uitgebreider op reageren als u daar prijs op stelt, maar dan moet dat schriftelijk. Ik wijs op het zojuist door mij gemaakte onderscheid. Ik denk dat je bij de echt ondersteunende diensten – die heb je in elke organisatie; ook in het bedrijfsleven zijn er een personeelsadministratie, een voorraadadministratie en een boekhouding – veel kunt harmoniseren. Met betrekking tot het primaire proces is er echter geen andere organisatie die zoveel verschillende dingen doet als het Rijk. Het verschil tussen een tunnel, de IND en de Belastingdienst is veel groter dan de verschillen in alle andere organisaties. Een financiële dienstverlener heeft voor zijn primaire proces heel veel ICT nodig, maar ook alleen maar dat. Een productiebedrijf heeft heel veel ICT nodig voor het productieproces, maar alleen maar dat. Ik kan geen andere organisatie bedenken met zaken zoals een tunnel, de weermodellen van het KNMI en de modellen van het CPB, dus met zo veel verschillende primaire processen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik, maar dit gaat alleen over BZK en een klein stukje EZ. Dit gaat niet over de programmeurs. Mijn vraag aan u is of u hier zicht op hebt. Helpt deze organisatiewijze u om uw werk goed te kunnen doen?

De **voorzitter**: Mijnheer Blok, voor alle duidelijkheid: we hebben dit van tevoren opgestuurd en uw ambtenaren hebben er ook naar gekeken, zodat dit niet helemaal als een verrassing voor u zou komen.

De heer **Blok**: Ik ben een groot voorstander van efficiënt en dus gestandaardiseerd en eenvoudig werken. Ik zie mogelijkheden daartoe, zoals ik heb geschetst. De vraag is natuurlijk wel hoever je kunt gaan zonder de werkelijkheid geweld aan te doen. Vandaar dat ik reageerde op de opmerking over dé Minister van ICT. Ik vrees dat er geen persoon bestaat die een inhoudelijk overzicht heeft van die tunnel tot en met de Belastingdienst, via de IND. Er zijn ook geen andere organisaties waar je zo'n groot overzicht moet hebben van verschillende ICT-toepassingen. Vandaar dat ik die knip maak tussen ondersteunende functies en primaire processen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ja, maar die knip hebben wij ook gemaakt. Het schijnt zo te zijn dat er binnen de rijksdienst een stuurgroep grote ICT-projecten is. Wij hebben die niet rechtstreeks kunnen aantreffen, maar er is wel een verwijzing in het Handboek Portfoliomanagement. Daarin staat namelijk dat de herinnering tot het bijwerken van het ICT-dashboard wordt verstuurd naar de stuurgroep grote ICT-projecten. Klopt het dat die stuurgroep bestaat?

De heer **Blok**: Dat zou kunnen, maar die heb ikzelf nog niet ontmoet.

De heer **Van Meenen** (D66): O. Dat zou bijzonder zijn. Dan zou ik zeggen dat die stuurgroep eigenlijk niet kan bestaan.

De heer **Blok**: Dat wil ik niet beweren.

De heer **Van Meenen** (D66): Een stuurgroep grote ICT-projecten is nogal wat. Dat klinkt belangrijk, maar bij uw weten bestaat die niet.

De heer **Blok**: Dat heb ik niet gezegd. Ik heb gezegd dat ik die niet heb ontmoet. Nogmaals: ik stuur niet op de automatisering van de primaire processen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat klopt, maar u bent uiteindelijk wel verantwoordelijk voor de grote ICT-projecten.

De heer **Blok**: Ik ben niet verantwoordelijk voor de automatisering van een nieuwe tunnel. Dat kan ook niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar u draagt wel een systeemverantwoordelijkheid.

De heer **Blok**: Ja, maar dan ga ik toch echt niet zelf kijken hoe die tunnel geautomatiseerd wordt.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik denk ook niet dat de stuurgroep grote ICT-projecten zich daarmee bezighoudt. Nu gaan we een beetje filosoferen, maar het lijkt mij – ook gelet op ons werk – dat er nogal wat te leren is van hoe ICT-projecten werken of falen. Ik kan mij zomaar voorstellen dat de stuurgroep die dat blijkbaar bekijkt, daar lessen uit trekt.

De heer **Blok**: Nogmaals: ik heb die stuurgroep nog niet aan tafel gehad.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké, dan ga ik naar de volgende vraag. Er is ook een stuurgroep ICCIO. Die kent u waarschijnlijk wel.

De heer **Blok**: Ja.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat is de Interdepartementale Commissie van de CIO's. Hoe kijkt u daarnaar? Wat betekent die commissie voor u?

De heer **Blok**: Met de rijks-CIO heb ik, zoals gezegd, regelmatig overleg. Veel onderwerpen die wij bespreken, komen daarvoor of daarna ook in dat CIO-overleg aan de orde om te toetsen wat de deskundigen daar qua uitvoerbaarheid van vinden.

De heer **Van Meenen** (D66): Het is natuurlijk een gegeven – ik denk althans dat we het daarover eens zijn – dat er in de afgelopen jaren het een en ander is misgegaan op dit vlak. Daar had u het zelf ook al over en daarvoor zitten wij hier. Hoe beoordeelt u in dat licht de huidige inrichting van de ICT bij het Rijk?

De heer **Blok**: Er zijn in de afgelopen jaren natuurlijk heel belangrijke stappen gezet. Een belangrijke stap is het aan tafel hebben van de CIO's om af te stemmen en ervaringen te delen. Dat geldt ook voor de gateway reviews: aan het begin maar zo nodig ook in de loop van een project wordt goed beoordeeld of het project haalbaar is en op schema ligt. Er zijn stappen gezet om dat wat je kunt harmoniseren, te harmoniseren. Al die stappen zijn de afgelopen jaren gezet, voor een groot deel naar aanleiding van wat er in de periode voor 2008 mis is gegaan en van wat daarna door de verantwoordelijke ministers in gang is gezet.

De heer **Van Meenen** (D66): Bent u tevreden met de manier waarop dit nu werkt? Zo niet, bent u dan bezig met verdere verbetering daarvan?

De heer **Blok**: Zoals gezegd, heb ik de ambitie om daar met betrekking tot de ondersteunende bedrijfsprocessen verder in te gaan. Tevreden moet je nooit zijn, maar ik vind dat hiermee belangrijke zaken in gang zijn gezet. De grote opgave is om ervoor te zorgen dat de ICT-infrastructuur, die eigenlijk net zo belangrijk is als de fysieke infrastructuur – Nederland valt stil als de wegen verstopt zijn, maar als de ICT van de douane in Rotterdam niet werkt, kunnen de schepen de haven niet in. De ICT-infrastructuur is dus zo ongelooflijk belangrijk en ontwikkelt zich zo snel dat je daar nooit een moment tevreden over kunt zijn. Je moet voortdurend blijven ontwikkelen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zei net heel duidelijk dat u ambities hebt met betrekking tot de ondersteunende diensten. U hebt die ambities zojuist uitgelegd. Natuurlijk zijn, zoals u zei, de ministers verantwoordelijk voor een aantal primaire processen in de ICT, zoals de tunnels, het UWV met Werk.nl en de Belastingdienst. Hebt u echter ook ambities op het punt van het primaire proces?

De heer **Blok**: Natuurlijk heb ik de ambitie dat het goed loopt, maar ik herhaal dat ik geen model zie waarin iemand anders dan de vakminister verantwoordelijk is voor het primaire proces, dus ook voor de desbetreffende ICT.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe zou u dan vanuit het kabinet eraan willen bijdragen dat ook bij dat soort processen geen verspilling van overheidsgeld plaatsvindt? Dat vond u als Kamerlid altijd erg belangrijk.

De heer **Blok**: Door ervoor te zorgen dat we standaardiseren waar we kunnen standaardiseren, door heel consequent aan het begin een haalbaarheidstoets te doen via het consequent toepassen van de gateway reviews en door de CIO's kritisch op elkaar te laten zijn en de kritiek zo nodig te laten opschalen. En nogmaals, dit alles gebeurt allemaal vanuit de mindset dat het nooit af is. Omdat er in de samenleving geen sector is waarin de ontwikkelingen zo snel gaan als in de ICT-sector, zul je namelijk voortdurend mee moeten blijven bewegen om op dezelfde plaats te zijn.

De **voorzitter**: Ik pak daar een heel klein puntje uit. U noemde de gateway review. Dat is een vorm van collegiaal helpen bij een project op verzoek van degenen die met dat project bezig zijn. Ik zeg het oneerbiedig: wie doormodert en denkt dat het misschien vanzelf wel goed komt en daarmee het project nog verder het moeras in rijdt, vraagt geen gateway review aan. Als zo'n gateway review wel plaatsvindt en als het project niet goed loopt, zegt bovendien niemand dat het project moet worden gestopt. U geeft de gateway reviews als voorbeeld van iets wat goed helpt, maar dat geldt dus alleen voor degenen die dat willen. Wij hebben het echter natuurlijk ook over projecten die niet goed draaien en dan is de gateway review natuurlijk helemaal geen goed instrument.

De heer **Blok**: Ik denk niet dat mensen per se iets in de soep willen laten draaien. Ze kunnen hoogstens – dat is overigens erg genoeg – iets buiten beeld houden.

De **voorzitter**: Wij zien het patroon dat het soms doormodert omdat men het niet wil zien en denkt: we zijn met elkaar en we lossen het nog wel op. Dan rijdt het alleen maar verder de modder in.

De heer **Blok**: Daarom rapporteren we nu over alle grotere ICT-projecten uiteindelijk ook aan de Kamer. Als iemand al zou willen doormodderen, komt dat vroeger of later dus boven tafel.

De **voorzitter**: Liever vroeger dan later, toch?

De heer **Blok**: Zeker, maar als je jaarlijks rapporteert over alle grotere ICT-projecten, moet je wel een grote doodsverachting hebben als je dan zou willen doormodderen.

De **voorzitter**: U blijft er dus bij dat u op het punt van het primaire proces een aantal dingen probeert te standaardiseren, te verbeteren enzovoorts, maar dat u, als op een departement onder de verantwoordelijkheid van de vakminister niet goed genoeg wordt opgelet, daar vanuit uw verantwoordelijkheid niet veel aan kunt doen.

De heer **Blok**: Dat klopt.

De heer **Ulenbelt** (SP): In de afgelopen week verscheen het bericht in de krant dat het project SVB Tien bij de Sociale Verzekeringsbank is misgelopen, dat daarmee waarschijnlijk ongeveer 30 miljoen is vergooid en dat er problemen zijn tussen de leverancier Caggini en de Sociale Verzekeringsbank. Is dat een onderwerp dat u 's ochtends bespreekt?

De heer **Blok**: Ja. Ik ben daarover geïnformeerd door collega Klijnsma.

De heer **Ulenbelt** (SP): Wat is dan vervolgens de rol van de verantwoordelijke Minister voor grote ICT-projecten? Dit is immers een groot ICT-project. Hoe gaat u daarmee om? Wat gaat u dan doen?

De heer **Blok**: Ik heb daarover informatie opgevraagd en heb gezien dat Sociale Zaken de benodigde maatregelen heeft genomen. U gebruikte weer de term «verantwoordelijk voor ICT-projecten», maar ik stuur de Sociale Verzekeringsbank niet aan.

De heer **Ulenbelt** (SP): Waaruit bestaat die systeemverantwoordelijkheid dan wel? U ziet dat er 30 miljoen wordt verspild en dat de relatie tussen de opdrachtgever en een grote leverancier kapot is. Dat is toch een systeemprobleem? Of blijft dit dan toch iets voor de Staatssecretaris?

De heer **Blok**: Het systeemaspect van de Sociale Verzekeringsbank komt natuurlijk heel duidelijk tot uiting, omdat dat typisch een van de diensten is waar je informatie wilt kunnen delen en die dus meedraait in alle projecten waarmee we zaken willen harmoniseren. Als een project misgaat, worden de ervaringen gedeeld door de CIO's. De rijks-CIO heeft mij hier dus over aangesproken.

De heer **Ulenbelt** (SP): Zag niemand dit aankomen?

De heer **Blok**: Ik weet niet precies wat er in het Sociale Verzekeringsbank in het voortraject is gebeurd. Ik heb wel gezien dat daar maatregelen zijn genomen.

De heer **Van Meenen** (D66): U neemt af en toe maatregelen. We komen straks nog terug op de nationale commissaris, maar u hebt vorige week ook de zogenaamde CTO-raad doen oprichten als onderdeel van de ICCIO,

de Interdepartementale Commissies van CIO's. Wat was de aanleiding voor de oprichting van die CTO-raad?

De heer **Blok**: Ik heb eerlijk gezegd niet persoonlijk een CTO-raad opgericht.

De heer **Van Meenen** (D66): Oké, maar u weet wel dat die bestaat?

De heer **Blok**: Nee.

De heer **Van Meenen** (D66): Een van de zorgpunten die wij zowel van mensen bij het Rijk als van leveranciers horen, is dat er onvoldoende betrokkenheid zou zijn van hoge ambtenaren en ministers bij de grote ICT-projecten. Herkent u dat beeld?

De heer **Blok**: Dat is een heel algemene stelling. Ik heb aangegeven dat ik hier vrijwel dagelijks mee bezig ben.

De heer **Van Meenen** (D66): Kunt u voorbeelden geven van collega's die echt een of twee keer per week betrokkenheid tonen bij de projecten die onder hun verantwoordelijkheid vallen?

De heer **Blok**: Ik ben niet op de hoogte van hun tijdsbesteding. Ik weet wel dat hier regelmatig contacten over zijn, het meest met collega's Plasterk en Kamp maar ook met de heer Wiebes over de Belastingdienst en met mevrouw Klijnsma.

De heer **Van Meenen** (D66): Met u?

De heer **Blok**: Vooral ambtelijk, maar met deze mensen heb ik persoonlijk direct contact.

De heer **Van Meenen** (D66): Het gaat echt om het op niveau met elkaar communiceren, bijvoorbeeld tussen het ministerie en de leverancier. Een van de zorgpunten is namelijk dat dit, nadat de opdracht is verstrekt, vaak een beetje wegzakt in de organisatie. Is dat ook een zorgpunt voor u of herkent u dat beeld niet?

De heer **Blok**: U formuleert het heel breed. Ik heb de afgelopen tijd geen opdrachten verstrekt voor een groot ICT-project. Ik kan daar dus niet vanuit de praktijkervaring invulling aan geven.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik redeneer vanuit uw systeemverantwoordelijkheid. Als het zo zou zijn dat er problemen ontstaan omdat, nadat eerst op het hoogste niveau is bepaald wat er ongeveer moet gaan gebeuren, dat daarna op een lager niveau wordt uitgevoerd bij het Rijk en misschien ook bij de leverancier, vindt u dan dat u vanuit uw systeemverantwoordelijkheid uw collega's erop zou moeten aanspreken dat zij wel degelijk op niveau een betrokkenheid zouden moeten hebben?

De heer **Blok**: Ik denk dat je bij ieder groot project, of dat nou een ICT-project is of een andere aanbesteding, een nette planning- en controlprocedure moet hebben en dat een bewindspersoon in ieder geval geïnformeerd moet worden als dingen niet lopen zoals zij zouden moeten lopen.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u zelf weleens moeten bemiddelen in een situatie waarin een complex ICT-project niet goed liep? Wordt dat weleens aan u gevraagd?

De heer **Blok**: Niet omdat het niet goed loopt, maar in het kader van het upgraden van de basisadministratie hebben we regelmatig om de tafel gezeten. Dat is een nieuw, maar wel zeer wezenlijk traject.

De heer **Van Meenen** (D66): Wie hebben er om de tafel gezeten?

De heer **Blok**: Plasterk, Kamp en ik.

De **voorzitter**: Ik begrijp wat u zegt: u staat en draait niet aan de knoppen van die projecten. Het probleem is dat het door ons ingeschakelde onderzoeksbureau bij zes van de zeven door ons onderzochte projecten constateert dat er sprake is van «een gebrek aan kennis, interesse en tijd voor ICT-projecten op bestuurlijk niveau en vaak onduidelijke belegging en invulling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden». Dat is het onderzoeksbureau echt zeer regelmatig tegengekomen. Ik kan een stuk of tien personen noemen, maar ik noem er een paar. We hebben hier de heer Diederik Padt van Hewlett-Packard gesproken. Hij zei dat je bij de overheid vaak ziet dat de primaire behoeftesteller aangeeft wat hij wil en daarna niet meer in beeld komt tot en met de besluitvorming; andere mensen volgen het project. De heer Breedveld van Ordina zei dat je in de aanbidding al ziet dat het project wat wegdrijft van de oorspronkelijke opdrachtgever en dat het tijdens de uitvoering nog verder wegdrijft. De heer Mensonides van Logica vertelde ons ook iets interessants. Hij had het contract ondertekend en wilde maandelijks bij de raad van bestuur van het UWV aanschuiven, maar hij kreeg te horen: volgend jaar zien we u wel weer een keer. Met andere woorden: je ziet dat degenen die de beslissing nemen om een bepaald project te gaan doen, er in de beginfase nog bij zijn, maar dat het daarna wegglijdt. Dat is volgens mij de achtergrond van de vraag van collega Van Meenen. Moet het u als systeemverantwoordelijke, coördinator of hoe het ook heten mag, geen grote zorgen baren dat het cultuursysteem bij de Nederlandse overheid kennelijk zo werkt? Zou u in ieder geval niet moeten pogen om daar doorheen te breken?

De heer **Blok**: Als het een consequent beeld is dat bij grote investeringen – dat geldt net zo goed voor ICT-investeringen als voor andere grote investeringen – geen sprake is van een consequente planning en control, zou dat heel kwalijk zijn. Bij een groot project lijkt een maandelijks meting mij inderdaad logisch. Kennelijk hebt u daar informatie over. Die informatie ga ik met belangstelling lezen.

De **voorzitter**: We hebben inderdaad een aantal mensen in datzelfde bankje gehad die ons dat hebben verteld, ook naar aanleiding van de rode draad die ons onderzoeksbureau heeft gevonden. Ik houd niet van het Engelse woord «businesscase», maar daarmee krijg je wel de opdracht binnen. Iemand zei hier: «Businesscase, klaar is Kees; daarna wordt er niet meer naar gekeken». Dat baart ons grote zorgen. Wij zouden denken dat u daar misschien doorheen zou willen breken door ervoor te zorgen dat dit cultuurverschijnsel, ook op andere departementen, in ieder geval wordt benoemd en dat daar iets aan wordt gedaan. Ik heb naar aanleiding van uw antwoorden echter de indruk dat u op dat punt niet thuis geeft, want u zegt dat we niet bij u moeten zijn.

De heer **Blok**: U hebt informatie die ik niet heb, want u bent onderzoek aan het doen waar u nu uit citeert. Als het zo zou zijn dat de aansturing van ICT-projecten een consequente fout heeft – dit betreft immers de projectaansturing, dus niet de techniek maar de planning- en control-cyclus – ...

De **voorzitter**: Dat is wat wij tot nu toe hebben gevonden.

De heer **Blok**: ... dan lijkt dat mij typisch iets wat je als procedure wel centraal goed wilt regelen met elkaar. Dat lijkt mij dan iets wat je ook in het overleg van de CIO's met elkaar afstemt en waarop je elkaar aanspreekt. Als dat beeld hieruit komt, is dit dus inderdaad een punt waarop ingegrepen zou moeten worden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Het zorgelijke is zelfs dat het op het gebied van de procedures prima is geregeld, maar dat het in de praktijk niet gebeurt.

De heer **Blok**: Dat is inderdaad heel zorgelijk. Dus dat moet veranderen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een ander gespreksonderwerp dat ook bij de eerdere hoorzittingen naar voren is gekomen, betreft de vraag hoeveel geld de rijksdienst jaarlijks besteedt aan ICT. De schattingen daarover lopen uiteen. Hoeveel geld besteedt de rijksdienst daar jaarlijks aan?

De heer **Blok**: Dat lag in de in de afgelopen jaren rond de 2 miljard. Bij boekhouding speelt altijd de vraag onder welke kostensoort je onderdelen boekt, bijvoorbeeld als het gaat om de inzet van eigen mensen. In de jaarrapportage bedrijfsvoering worden de ICT-kosten van de rijksdienst opgenomen. Die liggen rond de 2 miljard.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Klopt het dat daarin niet de omvang van de personeelskosten zit en ook niet de omvang van de uitgaven van de zelfstandige bestuursorganen?

De heer **Blok**: Dat klopt. Zelfstandige bestuursorganen zijn naar hun aard zelfstandig gemaakt. Het is een discussie op zich, maar dat is de huidige status. Voor de personeelsopgaven geldt dat je de eigen personeelsuitgaven kunt boeken onder personeel, ICT of onder het directoraat-generaal waarvoor de ICT wordt gedaan. Dus de beschrijving klopt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus het bedrag ligt uiteindelijk nog een stuk hoger dan circa 2 miljard.

De heer **Blok**: Als je het personeel daaraan toerekent, maar je moet er natuurlijk voor uitkijken dat je je post personeel, die waarschijnlijk ook interessant is, kunstmatig omlaag gaat brengen. Je kunt natuurlijk niet twee keer boeken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dan kom ik bij de verspilling van overheidsgeld. Wij hebben een aantal sprekers hier gehad die daarover van opvatting verschillen. Hoeveel geld verspilt de overheid naar uw mening doordat ICT-projecten mislukken of problematisch verlopen?

De heer **Blok**: Ik zou het heel kwalijk vinden als het antwoord op die vraag gebaseerd moet zijn op meningen. Ik denk dat een enorme toegevoegde waarde van uw commissie ligt in het boven tafel krijgen van dat cijfer.



Meteen in de eerste week was er al de discussie over een bedrag dat door één van de mensen werd genoemd terwijl de Algemene Rekenkamer dat bedrag niet herkende. Ik denk dat het voor uw commissie wezenlijk is om boven tafel te krijgen hoeveel er nu echt het gevolg is van missers en hoeveel het gevolg is van extra wensen en in welke mate dat afwijkt van wat je elders ziet bij grote ICT-projecten. Dat is cruciale informatie.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik ben het met u eens dat dat cruciale informatie is en dat het wezenlijk is om dat boven tafel te krijgen, maar dan is mijn vraag aan u: waarom hebt u dat zelf nog niet gedaan?

De heer **Blok**: Ik vraag natuurlijk regelmatig aan mijn mensen wat er naar hun inschatting misgaat. Ook zij lopen ertegenaan dat het begrip misgaan heel lastig te knippen is. Dus ik heb ook geen scherp bedrag.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Hoe komt het dan dat de ambtenaren, toch deskundige mensen met specifieke opleidingen en veel kennis, de afgelopen tijd er niet in geslaagd zijn om dat bedrag boven water te krijgen?

De **voorzitter**: En dan hebben we het in eerste instantie niet over het bedrag van de verspilling. Over wat je daaronder verstaat, kun je namelijk nog discussiëren. Nee, gewoon het bedrag dat wordt uitgegeven.

De heer **Blok**: Ik ben het niet met u eens dat het bedrag dat is uitgegeven niet bekend is. Dat wordt aan u gerapporteerd. Je hebt altijd bij boekhouding een discussie over waar je iets boekt. Daar kun je ook heel transparant over zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar het totale bedrag wordt niet aan ons gerapporteerd. Wij krijgen alleen de grote ICT-projecten bij het Rijk te zien en dat zijn natuurlijk de projecten boven de 20 miljoen euro en enkele hoogrisicotrajecten van 5 miljoen.

De heer **Blok**: U bedoelt dat u het deel van de zbo's niet ziet?

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Nee, ik bedoel alles.

De heer **Blok**: Ja, maar u zegt: het totale bedrag wordt niet genoemd. Het is mij niet helemaal duidelijk welke delen u nu niet ziet die u zou willen zien.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Eigenlijk de onderbouwing van het bedrag van 2 miljard dat u noemde. Dat is bij ons, als ik het goed begrijp, niet volledig bekend.

De heer **Blok**: Het is geen enkel probleem om u – maar dat laat ik dan schriftelijk doen – preciezer te informeren over welk deel daaronder geboekt is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dan wil ik terugkijken naar het mislukken van ICT-overheidsprojecten of eigenlijk naar het geld dat nodeloos verloren gaat omdat een aantal factoren niet op orde is. U zegt dat u die vraag ook in uw organisatie hebt gesteld. U zegt dat uw medewerkers aan u teruggeven dat zij ook niet de informatie boven water kunnen krijgen. Waar ligt dat aan?

De heer **Blok**: Het is klaarblijkelijk lastig om een knip te maken tussen datgene wat meer kost door veranderende wensen uit de organisatie of uit de politiek, datgene wat misgaat bijvoorbeeld omdat de aansturing onvoldoende is en datgene wat misgaat omdat er misschien te laag geraamd is, een bekend verschijnsel bij bijvoorbeeld infrastructuurprojecten. Dus die informatie krijg ik nu niet helder boven tafel. Ik heb daar wel een aantal verklaringen voor, die ik ook begrijp, maar daarmee heb ik nog geen antwoord.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U komt uit het bedrijfsleven. Als u een vergelijking trekt tussen uw ervaringen uit het bedrijfsleven en uw ervaringen tijdens uw ministerschap bij de overheid, zou u dan hetzelfde antwoord hebben gekregen binnen de bedrijven waarvoor u hebt gewerkt?

De heer **Blok**: Daar ging regelmatig iets mis. Ik heb overigens maar bij één bedrijf gewerkt toen dat nog een eerzaam beroep was, zoals de heer Elias zei. Dat was bij ABN AMRO. Dat bedrijf was heel sterk afhankelijk van ICT. Daar ging regelmatig iets mis. Trouwens dat is nog steeds zo. Als krantenlezer ziet u regelmatig dat betaalsystemen eruit liggen of dat er geslaagde hackpogingen zijn gedaan. Vandaar dat ik zojuist de vraag of er bij bedrijven meer misgaat dan bij de overheid mateloos fascinerend vond, want er zijn echt bedrijven failliet gegaan door mislukte ICT-projecten net zozeer als er bedrijven zijn verdwenen omdat zij niet snel genoeg meebewogen met ICT-ontwikkelingen. Over het algemeen hebben bedrijven een scherpere mentaliteit als het gaat om kosten en opbrengsten. Als de kosten structureel hoger zijn dan de opbrengsten ben je snel failliet. Dus dat zal vaak leiden tot wat sneller ingrijpen, maar het leidt er zeker niet toe dat er bij bedrijven op het gebied van ICT geen heel grote missers zijn geweest.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik vroeg u niet zozeer of daar iets misgaat. Er gaat natuurlijk bij de overheid en bij het bedrijfsleven iets mis. Maar ik maak uit uw antwoord wel op dat er beter inzicht is bij het bedrijfsleven in wat er misgaat en wat de daaraan verbonden kosten zijn.

De heer **Blok**: Ik zou uitkijken met te algemene stellingen over het bedrijfsleven. Dan zou je een aantal voorbeelden van mislukte projecten – en die zijn er – bij bedrijven naast voorbeelden van mislukte projecten bij de overheid moeten zetten. In zijn algemeenheid durf ik wel de stelling aan dat er sneller wordt ingegrepen als de kosten te hoog zijn, maar ik heb nog nooit onderzoek gezien naar de mate waarin er bij het bedrijfsleven meer of minder projecten mislukken dan bij de overheid. Dus dat blijft ook voor mij een beetje een inschatting.

De heer **Van Meenen** (D66): U zei net dat het best lastig is om te bekijken waar we het precies over hebben. Wij krijgen als Kamer rapportages over met name de grote ICT-projecten en de risicovolle ICT-projecten tussen 5 en 20 miljoen. Projecten met een lager risico of projecten onder de 5 miljoen krijgen wij sowieso niet te zien. Vindt u dat dit wel zou moeten gebeuren? Ja, daar gaat de Kamer uiteindelijk zelf over natuurlijk. Ik voel «m al aankomen. Maar ook voor uw eigen inzicht zou het goed zijn om dit te weten.

De heer **Blok**: U en ik moeten de informatie vragen die we nodig hebben om ons werk te kunnen doen. Ik denk zelf dat een grens onder 5 miljoen voor zo'n grote organisatie als het gaat om ICT-projecten weinig extra's oplevert. Dus ik ga daar zelf intern ook niet om vragen.

De heer **Van Meenen** (D66): Goed, maar u zei net tegen ons dat u het belangrijk vindt dat deze commissie een beeld krijgt van de verspilling, de mate waarin in het verleden geld niet goed is besteed. Is het dan ook niet verstandig om iets helderder te formuleren wat we daar precies onder verstaan, ook met het oog op de toekomst? Ik denk aan de beheerskosten. U kent waarschijnlijk ook de discussie over open en closed sources. De gemeente Ede is bijvoorbeeld overgestapt op open sources. Iedereen kan onder de motorkap kijken. Het schijnt zo te zijn dat de kosten op dat vlak met 92% zijn gedaald. Dat zou één element kunnen zijn van de vele kosten. Hoe denkt u over een definitie van wanneer we eigenlijk van verspilling kunnen spreken? Is dat niet nuttig?

De heer **Blok**: Dat is cruciaal, omdat je anders blijft steken in een moeizame discussie over de vraag of er sprake was van verspilling of van extra politieke wensen of dat er iets anders speelde.

De heer **Van Meenen** (D66): Komt deze vraag nu voor het eerst bij u op?

De heer **Blok**: Nee, sinds ik Minister ben heb ik de vraag of die verspilling of mislukte projecten goed cijfermatig in kaart te brengen zijn, ook intern gesteld.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat zeggen ze dan?

De heer **Blok**: Er is gezegd dat het dan heel nauw luistert hoe je een mislukking precies definieert. Is een kostenoverschrijding omdat er meer wensen zijn een mislukking of een gevolg van de wensen? Is een kostenoverschrijding die niet door extra wensen komt een gevolg van een slechte raming? In ieder geval uit de infrastructuurwereld kennen we het voorbeeld frequent dat om een project haalbaar te maken aanvankelijk de kosten geraamd moeten worden. Komt het doordat er niet iedere maand iemand zegt: mag ik nu eens zien hoe ver het staat met het project en wat zijn de uitgaven? Dat beeld is er nu niet. Ik heb het ook niet. Dat is wel nodig om het onderscheid te kunnen maken tussen verspilling en andere typen extra uitgaven.

De **voorzitter**: Wat is uw verklaring ervoor dat dat er nu niet is? U maakt een aantal onderscheiden die nuttig en nodig zijn. We zitten hier niet te zwartepieten en u het probleem in de schoenen te schuiven. Wat is de verklaring ervoor dat we dat in de afgelopen tien jaar – dan bent u sowieso voor achtenhalf jaar uit beeld – niet hebben gedaan?

De heer **Blok**: Er zijn zeker pogingen gedaan. Er zijn rapporten van de Algemene Rekenkamer. Er was een Kamercommissie. Daarbij werd hardnekkig gestuit op de kluwen die ik net schetste.

De **voorzitter**: Tot 1995 kreeg de Kamer een overzicht van alle ICT-projecten, met een beschrijving van de kosten, hoe de kosten zich ontwikkelden. Dat kostenoverzicht is gestopt in 1995. Ik laat even in de sloot om welke reden en wie dat besloot. Zou het nuttig zijn als de Kamer dat overzicht weer krijgt?

De heer **Blok**: Als die informatie iets kan toevoegen aan de besluitvorming. Ik gaf net al aan dat ik zelf gezien de grote omvang van de ICT-projecten die grens van 5 miljoen een logische ondergrens vind. Ik heb zelf bij de aansturing niet de behoefte om daar nog onder te gaan.

De **voorzitter**: Je zou kunnen redeneren dat de Kamer gezien haar budgetrecht in ieder geval het overzicht moet hebben van wat er in totaal wordt uitgegeven. Maar goed, het is aan de Kamer om daarom te vragen.

De heer **Blok**: De Kamer krijgt alle informatie die zij vraagt.

De heer **Van Meenen** (D66): Helder. Een van de manieren om het te verbeteren is het CIO-stelsel. Elk ministerie een eigen chief information officer, die dan ook nog eens bij elkaar komen in het zogeheten ICCIO. Wat heeft dat stelsel dat sinds een paar jaar bestaat teweeggebracht?

De heer **Blok**: Dat is voor mij voor een deel geschiedschrijving. Ik heb natuurlijk geïnformeerd naar hoe het voor die tijd was. Als Kamerlid volgde ik dat op enige afstand. Iedereen zegt vol overtuiging dat de stappen die daar gemaakt zijn met samenwerken, standaardiseren, gezamenlijke inkoop en gezamenlijke procedures groot zijn en dat die voor die tijd vaak onbespreekbaar waren, omdat ministers en ministeries zo gehecht waren aan de departementale autonomie dat dat niet kon. De tastbare voorbeelden daarvan zijn de datacenters, de gemeenschappelijke kantoorautomatisering, het af kunnen spreken van gemeenschappelijke standaarden. Dus daar zijn zeker stappen gezet.

De heer **Van Meenen** (D66): Ziet u mogelijkheden om dat stelsel beter te laten functioneren?

De heer **Blok**: Aan het begin van dit gesprek ben ik uitgebreid ingegaan op het onderscheid tussen ondersteunende processen in de bedrijfsvoering, waar ik veel mogelijkheden zie, en de automatisering van primaire processen, die ik op dit moment niet helder op het netvlies heb.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik denk ook aan de plek van de CIO, al dan niet aan de bestuursafdeling. Dat schijnt per ministerie nogal te verschillen. Ik noem de doorzettingsmacht, ook richting de zbo's bijvoorbeeld. Mevrouw Ter Horst, een van uw voorgangers, heeft daar ook het een en ander over gezegd. Het was eigenlijk haar intentie destijds om dat zo te realiseren. Is dat ook nog steeds uw intentie?

De heer **Blok**: Over de bedrijfsvoering van zbo's gaan wij met de Kamer in discussie. Als het gaat om de plaats in de bestuursraad en de doorzettingsmacht daar, vind ik het logisch dat de secretaris-generaal in zo'n bestuursraad uiteindelijk de knoop doorhakt. Net zoals een financiële man of vrouw in een bestuur een cruciale rol heeft, maar de hoogste algemeen verantwoordelijke uiteindelijk mag zeggen «we doen het toch wel of niet», geldt dat ook bij ICT-projecten, omdat ergens – en dat is onvermijdelijk altijd bovenin de piramide – de integrale afweging tot stand komt.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat begrijp ik, maar het gaat er ook om of die informatie daar beschikbaar is en of die persoon daar aan tafel zit om degene die het besluit uiteindelijk moet nemen maximaal te informeren. Dat schijnt per ministerie nogal te verschillen.

De heer **Blok**: Dat verschilt inderdaad per ministerie.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat vindt u daar als systeemverantwoordelijke van?

De heer **Blok**: Ik geloof niet in een lijstje waarop staat «die en die personen moeten bij de bestuursraad zijn». Ik geloof wel in het tot in de haarvaten doordrongen raken van het enorme belang van ICT en van de grote aansturingrisico's die je loopt bij die grote projecten.

De heer **Van Meenen** (D66): Maar wat doet u dan om dat besef bij uw collega's te bewerkstelligen? Daar hebben we het dan over, denk ik.

De heer **Blok**: Nogmaals, we hebben een heel stelsel in gang gezet. Ik heb ook aangegeven waar ik daar verbeteringen in zie, maar die zie ik niet in verplichte aanwezigheid in bestuursraden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Voormalig Minister Donner heeft op 15 november 2011 de I-strategie aangeboden aan de Tweede Kamer. Toen u Minister werd, is dat aan u overgedragen. Wat vond u van de I-strategie toen u het dossier voor het eerst onder ogen kreeg?

De heer **Blok**: Logisch, maar nooit af. Dus ik zal na de zomer ook met een vervolg komen. Sinds 2011 zijn bijvoorbeeld de ontwikkelingen rondom big data enorm toegenomen. We hebben inmiddels meer geleerd. Maar de hoofdlijnen daarvan – dat hoort u ook in mijn beantwoording – vind ik nog steeds logisch.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In de I-strategie is vooral veel aandacht voor de procedures die ICT-projecten bij de overheid moeten helpen beheersen. Dat is absoluut noodzakelijk. Daar hebben we het zelf ook hier over gehad. Maar het succes van ICT-projecten hangt natuurlijk niet alleen af van procedures. De Algemene Rekenkamer heeft in zijn rapporten daarover heel duidelijk gezegd dat een van de belangrijkste oorzaken van het falen van ICT-projecten het ICT-enthousiasme is, de overambitieuze en veranderende politieke doelstellingen. Wat hebt u ondernomen als het gaat om die meer culturele oorzaken die het falen van ICT-projecten veroorzaken?

De heer **Blok**: Deze opmerking van de Rekenkamer herken ik. Ook ik heb als Minister in debatten in de Kamer moeten wijzen op uitvoeringsvraagstukken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welke uitvoeringsvraagstukken waren dat? Voor welke projecten?

De heer **Blok**: Op basis van een ander deel van mijn portefeuille ben ik in de Kamer uitgebreid in debat geweest over de inkomensafhankelijke huurverhoging. Daarbij zag je ook dat er zowel in de Eerste als in de Tweede Kamer wensen waren die een groot beroep op extra automatisering zouden doen, bijvoorbeeld dat bij een verandering van het inkomen automatisch de huur aangepast zou worden. Een deel van de Eerste Kamer kwam met het voorstel om een heffing niet op te leggen aan corporaties maar rechtstreeks aan huurders. Die zou dan gerelateerd moeten zijn aan de hoogte van de huur in relatie tot de maximale huur die je mag berekenen voor zo'n woning. Bij al die voorstellen heb ik steeds gezegd: dat is uitvoeringstechnisch niet haalbaar. Het is niet zo dat je nooit een programma en een database daarvoor zou kunnen maken, maar we hebben nu geen database van sociale huurwoningen, we hebben geen

database van het woningwaarderingstelsel. Inkomensgegevens worden pas na gemiddeld twee jaar definitief. Hier zie je duidelijk het primaire proces in dat deel van mijn portefeuille. In die rol heb ik in het politieke debat heel scherp aangegeven dat deze politieke wens een onhaalbare opgave is gezien de automatiseringsvraag die dit met zich zou brengen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een van de vraagstukken uit ons rapport betreft de vele wijzen waarop de Tweede Kamer en Eerste Kamer soms verzoeken doen die niet goed uitvoerbaar zijn, waarbij het ook van belang is dat een Minister nee zegt tegen een verzoek van de Kamer en duidelijk aangeeft waarom dat niet kan. U zei zonet dat de I-strategie voor u eigenlijk wel een goede lijn is. Maar wij hebben hier ook een aantal andere mensen gehad, vooral ICT-leveranciers, die zeiden dat de I-strategie op een aantal zaken nog geen goede antwoorden heeft. Stepan Breedveld zei bijvoorbeeld heel duidelijk dat wetgeving veel te complex is en veel te verschillend. Jan Flippo, CIO te Amsterdam, zei dat de vraagbundeling bij de aanbestedingen alleen maar zorgen voor nog ingewikkelder ICT-projecten en dat er te weinig standaardisatie is binnen de rijksoverheid. Hoe kijkt u daartegenaan, zeker met het oog op het actualiseren van de I-strategie?

De heer **Blok**: Die complexiteit herken ik, maar ik denk dat een belangrijk onderdeel van het debat tussen regering en Kamer de komende jaren zal gaan over wat uitvoerbaar is. De Belastingdienst is daar natuurlijk uitgebreid door in de publiciteit. Collega Wiebes heeft daar een stevige kluit aan. Ik schets even uit mijn deel van het regeringsbeleid hoe je hiertegen aanloopt. Dat heb je natuurlijk bij iedere portefeuille. Aan de ene kant is er de wens – en op heel goede gronden – om bepaalde groepen te kunnen ontzien, om effecten in de tijd te kunnen spreiden, om koppelingen te kunnen leggen tussen systemen en aan de andere kant introduceer je, zeker als dat onder tijdsdruk moet gebeuren, een enorm risico dat het niet binnen de gestelde tijd en de geraamde kosten gaat lukken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zou u vanuit uw systeemverantwoordelijkheid dan ook eigenlijk de mogelijkheid willen hebben om een rode kaart te kunnen trekken in de zin van: ho stop, dit gaat niet de goede kant op?

De heer **Blok**: Ik kan geen rode kaart richting de Kamer trekken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Maar wel richting de regering, uw medeministers. U had het zo-even over het uitlopen van ICT-trajecten.

De heer **Blok**: Het begrip «rode kaart» is natuurlijk een voetbalterm voor een scheidsrechter die ook als enige in het veld een bepaald recht heeft. Als ik zoiets zou waarnemen – nogmaals, het zou dan eerst ambtelijk door de CIO's uitgewerkt of uitgevochten worden – dan zou ik dat met een collega bespreken en uiteindelijk komt zoiets in de ministerraad. Dan is het de ministerraad die wel of niet het project uit het veld stuurt.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Binnen de huidige gang van zaken vindt dat overleg met de CIO plaats. Wij hadden hier ook de CIO Kotte van de rijksoverheid op bezoek, de rijks-CIO, en die heeft gezegd dat hij op dat soort momenten ook wel graag zelf met de vuist op tafel zou willen slaan.

De heer **Blok**: Die momenten hebben we allemaal. Nogmaals, voor de pure ondersteunende bedrijfsvoering denk ik dat dit ook mogelijk is. Daarvoor zijn de eerste stappen gezet maar ik denk dat je daarin wel verder kunt gaan.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Over welke uniformering van diensten hebt u het dan? U hebt al verschillende keren aangegeven de ondersteunende diensten te zullen uniformeren en standaardiseren. Over welke diensten hebt u het dan precies?

De heer **Blok**: Er zijn bijvoorbeeld grote stappen gezet bij de pure kantoorautomatisering en de datacentra. «Bedrijfsvoering» is een breder begrip dan alleen ICT. Je ziet bijvoorbeeld op het gebied van personeelszaken dat er binnen een cao toch nog vaak verschillen zijn tussen ministeries. Dus op het gebied van ICT denk ik dat we de bedrijfsvoering tussen de ministeries redelijk geharmoniseerd hebben, maar bij de andere onderdelen van de bedrijfsvoering zie ik nog wel steeds grote verschillen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt eigenlijk: op het gebied van ICT zie ik daarin niet een verdere standaardisatie. Maar hoe verhoudt zich dat dan tot de wens tot een generieke digitale infrastructuur?

De heer **Blok**: De ICT voor de ondersteunende bedrijfsvoering.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Helder. Bij de I-strategie zie je dat het Rijk steeds meer aanbestedingen bij elkaar wil voegen, de zogenaamde vraagbundeling. In een voorgaand gesprek met Jan Flippo, oud-directeur Informatisering van Buitenlandse Zaken en tegenwoordig CIO van de gemeente Amsterdam, zegt hij dat het leidt tot lastig te managen, megalomane projecten en tot meer rechtszaken over de aanbestedingsprocedures met ICT-leveranciers. Herkent u dat?

De heer **Blok**: Ik weet niet waar hij concreet op doelt. Ik kan mij wel voorstellen dat het altijd een balanceerkunst is. Enerzijds moet je voorkomen dat ieder ministerie of zelfs een onderdeel van een ministerie zijn eigen inkooprelatie aangaat, waardoor je kortingen misloopt en je deskundigheid versnipperd. Dat is de reden waarom we, overigens niet alleen voor ICT maar ook op andere terreinen, inkoop combineren op die plaats waar die ook het meest plaatsvindt. Dat zou door kunnen schieten – daar doelt de heer Flippo waarschijnlijk op – in die zin dat je dan inkoopprojecten aan elkaar gaat koppelen die inhoudelijk niets met elkaar te maken hebben. Van dat laatste ken ik geen voorbeelden, maar die kan hij er ongetwijfeld bij leveren.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil nog even doorgaan op de I-strategie. Van de heer Kotteman hebben we begrepen dat de I-strategie binnenkort geactualiseerd wordt. Kunt u aangeven wat de speerpunten van die geactualiseerde I-strategie zullen zijn?

De heer **Blok**: In ieder geval zullen twee componenten daarin belangrijk zijn. Dat zijn de digitale basisadministraties en de opkomst van de big data.

De heer **Van Meenen** (D66): De heer Kotteman noemde er drie. Hij had het over de realisatie van een rijkscloud. Hij noemde ook nog de betere beveiliging. Wanneer kan de Tweede Kamer de resultaten ervan verwachten?

De heer **Blok**: Na de zomer.

De heer **Van Meenen** (D66): Hebt u verder nog ambities om door middel van ICT te bezuinigen op de rijksdienst?

De heer **Blok**: Bij die SGO-projecten zijn er twee met een heel nadrukkelijke ICT-component. Dat zijn de basisadministraties en de digitale communicatie. Verder hebben de ondersteunende diensten mede een ICT-component. Bij de rapportages daarover geven we ook onze inschatting van hoeveel je daarmee kunt bezuinigen. Dat is altijd een proces van steeds preciezer inzoomen. Je begint eerst met het maken van een inschatting of je nog slagen kunt maken en in welke mate. Naarmate je het verder uit gaat werken, blijkt welk deel daarvan te realiseren is.

De heer **Van Meenen** (D66): Biedt de I-strategie kansen om de grote ICT-projecten beter te gaan beheersen in financiële zin?

De heer **Blok**: De I-strategie is niet klaar. Als die klaar was, zou ik die aan u sturen.

De heer **Van Meenen** (D66): Nee, maar is het uw voornemen om op dat gebied nog iets te vinden?

De heer **Blok**: Wel voor de ondersteunende bedrijfsvoering maar voor de primaire processen heb ik dat nu niet voor ogen.

De heer **Van Meenen** (D66): Het kabinet heeft recent een nationaal commissaris digitale overheid aangesteld. Dat heeft onze commissie natuurlijk enigszins verrast, want we hadden misschien gehoopt of verwacht dat u zou wachten met het nemen van zulke maatregelen totdat de conclusies van onze commissie klaar zouden zijn. Kunt u aangeven wat de directe aanleiding was voor die benoeming?

De heer **Blok**: De directe aanleiding was het rapport van de heer Kuipers dat u volgens mij kent, waarvoor al geruime tijd geleden de opdracht was gegeven. Ook ambtelijk was geconstateerd dat de koppeling tussen de digitale infrastructuur van het Rijk en die van de medeoverheden niet optimaal was evenals de financiering. De heer Kuipers adviseert in zijn rapport om daar één nationaal coördinerend persoon op te zetten, juist ook omdat je met het Huis van Thorbecke in aanraking komt en je uiteindelijk ook die medeoverheden mee zal moeten krijgen. Dus we hebben de aanbeveling van de heer Kuipers op deze manier uitgevoerd.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik heb deze vraag ook gesteld aan mevrouw Ter Horst. Zij had het erover dat er eigenlijk al veel te veel gecoördineerd wordt. Ik zal zelf een Leids voorbeeld geven; we komen allebei uit Leiden. Aart van der Luit, u waarschijnlijk wel bekend ...?

De heer **Blok**: Nee, Leiden was tot mijn 18de, dus dat is al een beetje oude geschiedenis.

De heer **Van Meenen** (D66): Het is een oud-raadslid van de gemeente Leiden. Toen we het in de Leidse gemeenteraad hadden over de aanstelling van een topsportcoördinator zei hij: als je in Leiden een kwartier je schuur open laat staan, zit er een coördinator in. Even in dat verband: wat is nu precies de verwachting van het coördineren door deze commissaris?



De heer **Blok**: Sorry, maar de vergelijking met de schuurtjes in Leiden vind ik misplaatst. Er ligt een uitgebreid rapport dat zegt dat er een grote opgave ligt waar het gaat om het koppelen van de digitale infrastructuur van het Rijk en die van medeoverheden en zbo's. Dat raakt precies aan wat ik al aangaf. De ICT ontwikkelt zich heel snel. Het publiek ontwikkelt zich heel snel; dat wil niet meer naar een loket. Dus het zou heel onverstandig zijn om in een soort van kramp te schieten en als overheid niet mee te gaan in die beweging. Dat rapport legt de vinger op twee gevoelige punten. Hoe financier je zo'n systeem waar iedereen een belang bij heeft maar waarbij degenen die betaalt niet direct het profijt heeft? Hoe zorg je er tevens voor dat je binnen dat Huis van Thorbecke toch goede afspraken kunt maken? Dat vind ik heel reële problemen. Of het nou de toegang is tot DigiD of tot de achterliggende basisadministratie, ik moet er niet aan denken dat die ingehaald worden door nog slimmere hackers, dat de capaciteit onvoldoende wordt voor de toepassing die we willen of dat we de decentralisaties daarmee niet mogelijk kunnen maken. Dus ik vind het een cruciale aanbeveling. Vandaar dat we hebben besloten om die op te volgen.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik heb nog een vraag over de I-strategie, waarbij ik even terugkom op het punt van de open sourceware. In Engeland is men daar eigenlijk toe overgegaan omdat het beeld daar was – dat is volgens onze commissie in Nederland ook aan de orde – van een soort overlevering, bijna een soort overgave aan grote ICT-leveranciers. In jargon heet dat «vendor lock-in». Men zit helemaal vast, want alles wat er ooit nog moet gebeuren, zal je met die leverancier moeten doen, omdat je niet onder de motorkap mag kijken. In Engeland is men daarvan losgekomen. Is dat ook uw voornemen voor Nederland?

De heer **Blok**: Volgens mij is het al zo dat waar dat mogelijk is, er gewerkt wordt met standaardsoftware of met open-sourcesoftware, maar het zal niet altijd kunnen.

De heer **Van Meenen** (D66): In welke gevallen kan het niet?

De heer **Blok**: Wanneer het gaat om een heel specifieke toepassing. Ik hoop niet dat we DigiD met open-sourcesoftware doen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als rijksoverheid hebben we nog steeds wel een contract met Microsoft. Dat kost 1 miljard per jaar. Dat is gesloten software met gesloten standaarden. De rijksoverheid heeft ook nog een Windows-XP-probleempje waar nu ook sloten met geld naartoe gaan omdat de rijksoverheid er niet tijdig op heeft ingespeeld dat op een nieuw systeem zou worden overgegaan.

De heer **Blok**: Er is natuurlijk een enorme erfenis van bestaande software die op dat moment state of the art was. Het was op dat moment volgens mij heel logisch om met Windows XP te werken, dat je niet zomaar de deur uit kunt doen. Dus de ambitie richting standaard en open source deel ik, maar dat is dan niet opeens de state of the art.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U geeft duidelijk aan dat je gesloten standaarden niet zomaar de deur uit kunt doen, wat het ook extra lastig maakt. Ik wil graag nog met u van gedachten wisselen over het opdrachtgeverschap.

De **voorzitter**: We gaan dat punt zeker behandelen maar de heer Ulenbelt wil nog een aanvullende vraag stellen over een eerder onderwerp.

De heer **Ulenbelt** (SP): De vraag is of de nationaal commissaris ook een taak krijgt om die grote overheidsprojecten beter te laten verlopen.

De heer **Blok**: Nee, althans niet buiten het taakgebied dat ik zo-even heb omschreven, het koppelen van de systemen tussen de verschillende overheden en de financiering daarvan.

De heer **Ulenbelt** (SP): We hebben hier een bedrijfsjurist van Veiligheid en Justitie gehad die heeft gezegd: de overheid betaalt altijd aan leveranciers, ook bij wanprestaties. Je zou dan denken dat daar een vorm van verspilling in zit. In dat gesprek kwam ook het beeld naar voren van: de overheid zijn de kippen en de leveranciers zijn de vossen. Hoe kijkt u vanuit uw systeemverantwoordelijkheid aan tegen die relatie met leveranciers?

De heer **Blok**: Als dat het geval is, is dat zeer zorgelijk. Ik heb in mijn periode geen grote betalingen behoeven te doen aan softwarebedrijven, maar als dat beeld bevestigd wordt als structureel, is dat heel zorgelijk.

De heer **Ulenbelt** (SP): U hebt naar ik aanneem als Minister met een systeemverantwoordelijkheid toch ook teruggekeken. Herkent u zich in het beeld van de kippen en de vossen? Zo nee, hoe ziet u dan de relatie tussen de ICT-leveranciers en de overheid?

De heer **Blok**: Dat is een heel brede vraag. Wilt u die specificeren? De relatie van ICT-leveranciers met de overheid ...

De heer **Ulenbelt** (SP): Er zijn mensen die zeggen dat ICT-leveranciers graag bij de overheid over de vloer komen omdat er altijd betaald wordt, ook bij wanprestatie.

De heer **Blok**: Als dat zo is, zou dat natuurlijk onjuist zijn, maar ik heb geen harde feiten op tafel dat er voortdurend bij wanprestatie wordt betaald.

De heer **Ulenbelt** (SP): Dat kregen wij te horen in de openbare hoorzitting met de heer Leether, die zich bezighoudt met de aanbestedingscontracten en de naleving daarvan bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie. Ik neem aan dat hij dus wel gelijk heeft. Maar u hebt verder nooit onderzoek gedaan naar de rol van de vos in het kippenhok?

De heer **Blok**: Ik heb daarnaar geen onderzoek gedaan. Eén mededeling kan waar of niet waar zijn of kan een nuance bevatten. Op één mededeling kan je op zich nog niet reageren. Nogmaals, als het een structureel verschijnsel is, dan is dat onjuist en moet er ingegrepen worden.

De **voorzitter**: Wij kunnen natuurlijk niet breder praten dan over de zeven projecten die we hebben onderzocht en over de mensen die we hier gehad hebben, maar sprekende over zes van die zeven projecten en een aantal van de gesprekken die we hier gehad hebben, rijst op z'n minst het beeld op dat de overheid als opdrachtgever niet scherp genoeg met haar leveranciers onderhandelt en daarmee met hen handelt, zeker niet als projecten stopgezet zouden moeten worden. Het verschijnsel dat in het vreeswekkende jargon «vendor lock-in» wordt genoemd, dus leveranciers-

afhankelijkheid, treedt daarbij regelmatig op, dit ten detrimente van geld dat door de overheid wordt uitgegeven. Dat vinden wij een zorgelijk punt. Ik hoor dat u dat ook vindt?

De heer **Blok**: Dat vind ik een zorgelijk punt. Als u inderdaad kunt laten zien dat het structureel gebeurt, dan is dat niet alleen zorgelijk maar moet er ook ingegrepen worden.

De **voorzitter**: In ieder geval relatief vaak in de door ons onderzochte projecten. Nog steeds blijven, zo hoor ik u zeggen, individuele ministers verantwoordelijk voor dat soort uitwassen.

De heer **Blok**: Ja, als het gaat over het primaire proces. U hebt het hier over iets wat kennelijk vaak voorkomt bij meerdere projecten. Dan is dat wel typisch een onderwerp, net als waar het gaat om de planning- en controlcyclus die mogelijk in te veel gevallen niet strak gehandhaafd wordt, dat de CIO's met elkaar moeten delen en waar we elkaar ook op moeten gaan aanspreken omdat dit inderdaad iets is wat niet acceptabel is.

De **voorzitter**: Dat laatste is zeker het geval.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dat is inderdaad een aspect van het opdrachtgeverschap. Ons onderzoek en de hoorzittingen tot nu toe laten eigenlijk geen rooskleurig beeld zien van het opdrachtgeverschap bij de rijksoverheid. Ons onderzoek, gedaan door Policy Research, zegt dat een gebrek aan zowel ICT-basiskennis als specialistische ICT-deskundigheid leidt tot verantwoordelijkheid zonder kennis en besluitvorming zonder zicht op consequenties en inadequate processen. Hoogleraar Verhoef heeft het aldus samengevat: ik heb de kennis daarvoor die nodig is bij de overheid ook nooit aangetroffen. Opvallend was dat in het rapport van de heer Kuipers zeer duidelijk staat: onderken daarbij dat beleidsgeoriënteerde mensen vaak nog een blinde vlek hebben voor zaken als informatiemanagement en ICT en de noodzaak om dit soort zaken domeinoverstijgend onder ogen te zien. Herkent u dit beeld?

De heer **Blok**: Ja. Dat is overigens ook de reden waarom we in de opleiding van met name het management dat verantwoordelijk is voor beleid, bijvoorbeeld in de opleiding voor de ABD-groep, zijnde de topgroep, ICT en het aansturen van ICT-projecten een centrale plaats geven.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Opleiding is één, maar wat gaat u nog meer doen om dat de komende tijd te verbeteren?

De heer **Blok**: Ook daarvoor heb ik een specifiekere vraag nodig. U gaf aan dat er bij de beleidsverantwoordelijken onvoldoende ICT-kennis was. Ik heb u aangegeven wat we daaraan doen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Opdrachtgeverschap heeft niet alleen met kennis te maken maar natuurlijk ook met cultuur en uitwisseling van ervaringen. Of zegt u: nee, alle mensen met schaal 15 of hoger laten we die opleiding doen en dan is het goed?

De heer **Blok**: Nee. Alle aspecten die u noemt, kennis, cultuur en bewustzijn, beginnen toch met het opleiden en bewust maken van mensen die kennelijk vanuit een ander vak komen, zoals beleidsdeskundigen. Vervolgens vraagt het natuurlijk voortdurend onderhoud.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Een ander aspect dat naar voren is gekomen, is dat de overheid te vaak externe kennis inhuurt. De totale uitgaven voor externe inhuur over het jaar 2013 zien we stijgen met 100 miljoen. Overigens betreft dit niet alleen de externe inhuur voor ICT. Hebt u plannen om dit de komende tijd te veranderen, dus om de externe inhuur ook op het gebied van ICT terug te brengen?

De heer **Blok**: Externe inhuur is niet per definitie slecht. Je moet geen terreinen waarvoor je intern alle kennis hebt en ook zelf up-to-date kunt houden, afhankelijk maken van externe inhuur, maar wanneer een project begrensd is in de tijd of een specifieke deskundigheid vraagt die je niet permanent zelf kunt hebben – dat kan op een zich snel ontwikkelend terrein als dat van de ICT het geval zijn – dan kan het heel rationeel zijn om met externe inhuur te werken.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De heer Eilander is hier ook te gast geweest. Hij is hoofd inkoop bij het Rijk. Hij heeft heel duidelijk gezegd dat de externe inhuur van kennis op verschillende niveaus wat betreft de ICT te ver is doorgeschooten. Hij gaf ook duidelijk aan dat dit het opdrachtgeverschap eigenlijk in feite onmogelijk maakt. Hoe kijkt u aan tegen de opvatting van deze directeur die dagelijks hiermee te maken heeft?

De heer **Blok**: Ook hierbij gaat het weer om het vinden van het juiste midden. Nogmaals, ik geloof niet in het niet hebben van externe inhuur, maar je moet er niet volstrekt van afhankelijk zijn.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Zegt u daarmee: we huren nu niet te veel externe kennis in?

De heer **Blok**: Ik heb nu geen signalen anders dan de uitspraak die u net noemt dat dat het geval is.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Op de eerdere hoorzittingsdagen is naar voren gekomen dat er ook sprake is van een leegloop bij uw DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk. Onder anderen Maarten Hillenaar, de oud rijks-CIO, heeft dat aangegeven. Die maakt zich daar erg grote zorgen over. Herkent u dit beeld?

De heer **Blok**: Van een leegloop? Nee. Ieder directoraat-generaal heeft een taakstelling om de besparing op de rijksdienst te realiseren, maar ik herken dat beeld van die leegloop niet.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik wil graag met u even naar een ander onderwerp, namelijk de zogenaamde suikeroomconstructies. Ik zie u al herkend knikken, maar ik zal toch even uitleggen wat we er onder verstaan. Uit de hoorzittingen en uit ons eigen onderzoek is gebleken dat ICT-projecten bij de rijksoverheid vaak die constructies kennen. Het betekent feitelijk dat degene die bepaalt niet degene is die betaalt. Ik noem een paar voorbeelden. Het elektronisch patiëntendossier was een systeem voor zorgaanbieders maar werd betaald door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De mGBA doet, als het goed is, verstandige dingen voor de gemeenten maar wordt betaald door

Binnenlandse Zaken. De ov-chipkaart is een gemeenschappelijk systeem voor vervoerbedrijven maar wordt betaald door Verkeer en Waterstaat. Die bepalers, dus degenen die de besluiten nemen, zijn degenen die de financiële pijn lijden als een project uit de kosten of uit de tijd loopt. In hoeverre herkent u dat beeld?

De heer **Blok**: Dat herken ik. Dat was ook een van de redenen waarom wij het rapport van Kuipers hebben opgevolgd, omdat dat heel specifiek gaat over het punt dat u nu aansnijdt, dat degene die bepaalt niet altijd degene is die betaalt.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat gaat er precies gebeuren om dat te voorkomen?

De heer **Blok**: Deze persoon – inmiddels is de heer Eenhoorn daarvoor benoemd – gaat allereerst in kaart brengen hoe we systemen beter aan elkaar kunnen koppelen en vervolgens hoe we de financiering daarvan in die nieuwe situatie goed gaan regelen.

De heer **Van Meenen** (D66): Dus ook de verantwoordelijkheden, bedoelt u?

De heer **Blok**: De governance, noemt Kuipers dat.

De heer **Van Meenen** (D66): Laten wij eens als voorbeeld de mGBA nemen. Wat zou er dan veranderen in zo'n situatie?

De heer **Blok**: Nu hebben wij iemand aangesteld om dit uit te werken en met een voorstel te komen. Dus ik kan wel speculeren wat er gaat gebeuren ...

De heer **Van Meenen** (D66): Laat ik het anders zeggen. Het is ook uw overtuiging dat het betalen en bepalen in één hand moet liggen?

De heer **Blok**: Ja, of dat je een heel goede afspraak moet hebben wat de gebruikers die niet bepalen maar wel gebruiker zijn betalen voor dat gebruik.

De heer **Van Meenen** (D66): Dus, nog één keer concluderend, het is ook uw ambitie dat deze suikeroomconstructies, die u herkent, er in de toekomst niet meer zijn?

De heer **Blok**: Ja. Dat blijkt ook uit de stap die wij hier hebben gezet.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt het vanmiddag een aantal malen gehad over het rapport van de heer Kuipers, maar dat rapport is van 15 januari 2014 en het is eigenlijk pas met de brief van 28 mei 2014 aan de Kamer gestuurd. Van een zo interessant rapport uit mei, waar zulke interessante dingen in staan, zou je toch verwachten dat het niet tot mei blijft liggen maar al eerder naar de Kamer gaat? Dan kan het advies van de regering natuurlijk altijd nog volgen. Of zie ik dat verkeerd?

De heer **Blok**: Het was een ambtelijk rapport en wij vonden het verstandig om daar eerst een eigen reactie bij te doen. Beide versies komen voor. Ik stuur weleens rapporten zonder commentaar, maar vaak ook meteen met de reactie van het kabinet erbij.

De **voorzitter**: Het was wel een vrij helder en redelijk hard rapport. Ik herinner mij de term «pupillenvoetbal» die erin voorkwam, dus het was wel een rapport waarvan je zou zeggen dat we daar allemaal wakker van worden, is het niet?

De heer **Blok**: Jazeker. Vandaar dat we er ook snel consequenties aan hebben verbonden en dat ik het niet helemaal met de heer Van Meenen eens was dat we dat niet hadden moeten doen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Op basis van het onderzoek blijkt dat er ook de nodige problemen zijn met de aanbestedingstrajecten. Aanbestedingen worden vaak gezien als te intensief, te beperkend. Er wordt ook gezegd dat er tijdens het traject weinig overleg is tussen de opdrachtgevers en de opdrachtnemers. Herkent u dat beeld?

De heer **Blok**: Ik herken het dat dat geluid regelmatig van bedrijven komt, overigens ook op andere terreinen. Ik heb vanochtend juist de aftrap gegeven voor de verbouw van het oude Ministerie van VROM. Daar hadden de aannemers dezelfde klacht. Ook daar is het van belang om een goede knip te maken tussen het commerciële belang van de leverancier die graag wil dat zo min mogelijk partijen kunnen mee-offreren, dus dat het bedrijf in kwestie zo veel mogelijk in het overleg wordt betrokken en anderzijds het belang, dat wij ook moeten dienen, van efficiënt omgaan met belastinggeld en wat u zelf ook noemde de «vendor lock-in», het afhankelijk zijn van een leverancier. Ik kan mij geen wereld voorstellen waarin die klacht helemaal weg is, want dat zou het paradijs voor leveranciers zijn, maar dat is geen reden om niet scherp te blijven kijken waar het misschien doorschiet in te scherp alleen op prijs aanbesteden.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Daarvan wordt inderdaad gezegd tijdens de hoorzittingen dat het te veel draait om de prijs en te weinig om de kwaliteit. De overheid vertrouwt te weinig op de expertise, de overheid vraagt verkeerd uit. Hier is echt letterlijk gezegd: «De overheid vraagt een auto zonder stuur aan. Wij zeggen dan: we gaan een auto zonder stuur leveren en dan accepteert de overheid dat toch». De kosten die bedrijven moeten maken voor het opstellen van een offerte zijn hoog. Bij aanvang van het project is eigenlijk al duidelijk dat het binnen het beschikbare geld en de beschikbare tijd niet haalbaar is. Er is geen aandacht voor de prestaties van ICT-leveranciers uit het verleden, de zogenaamde past performance, en aanbestedingen worden te complex door vraagbundeling. Als ik deze zeven knelpunten noem, op welke gebieden vindt u dan dat er, zoals u zelf net aangaf, sprake is van doorschieten?

De heer **Blok**: Het zijn heel verschillende punten. Als het gaat om de auto zonder stuur, dat kan bij wijze van spreken een politieke wens zijn, waar bewindspersonen kritisch op moeten zijn en de Kamer ongetwijfeld ook. Als het gaat om het vooraf te laag inschatten van de kosten, dat is precies het voorbeeld waarvan ik zei: als dat de manier is waarop je een project kennelijk door de besluitvorming heen moet halen, dan is dat echt onjuist. Dan was de overschrijding dus geen verspilling, in de zin dat het geld aan het eind is weggegooid maar dat aan het begin van het traject een onjuiste voorstelling van zaken is gegeven. Daarbij kan bijvoorbeeld zo'n gateway review een heel belangrijke rol spelen. Het bundelen van opdrachten hebben we besproken. Dat een leverancier dat vervelend vindt, begrijp ik onmiddellijk. Dat wil niet zeggen dat een leverancier nooit een punt heeft dat het complex kan worden. Dus hier zitten een aantal dingen in waarbij ik het leveranciersbelang heel scherp zie en waarbij ik

als de verantwoordelijke voor belastinggeld zeg: ik weet niet of ik daar meteen in meega, er zitten delen in die de politieke besluitvorming raken, maar ieder onderdeel is relevant.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Er zitten natuurlijk aspecten in die niet zozeer leveranciers betreffen maar zeker ook de overheid, de past performance, dus het kijken naar wat leveranciers in het verleden hebben gedaan en hoe goed zij projecten hebben gedaan. Wat vindt u daarvan? Zou dat meer moeten gebeuren dan nu het geval is?

De heer **Blok**: Ik had mij niet voorgenomen om van tevoren over het juiste midden te beginnen, hoewel dat een zeer filosofische term is. Het is een bekende discussie, bijvoorbeeld met nieuwe aanbieders uit het mkb of van elders. Zij klagen over het algemeen als je te veel leunt op past performance. Dan kunnen nieuwe toetreders nooit een product leveren. Dus als je dat heel rigide zegt, vernieuw je nooit. Dan kunnen ook nooit kleine bedrijven aanbieden. Als je er helemaal niet naar kijkt, zou bij wijze van spreken iedere knutselaar iets kunnen aanbieden. Dus ook daar zul je een balans moeten vinden tussen het niet uitsluiten van vernieuwing of van kleine bedrijven en er tegelijkertijd wel voor zorgen dat je een beeld hebt van wat zo'n organisatie kan.

De **voorzitter**: Maar in de huidige aanbestedingsregels mag het gewoon niet. Bedrijven mogen referentieprojecten geven. Zij geven vermoedelijk niet hun slechtste preferenties op. Als ze aantoonbaar hebben gefaald, ook bij aanpalende departementen, mag dat niet worden meegewogen. Wij stellen ons de vraag of het niet verstandig is of we toch in ieder geval niet in onze aanbevelingen zouden moeten meenemen dat in de vertaling die nog gemaakt gaat worden in dit huis van weer nieuwe aanbestedingsregels zoals Europa die heeft vastgesteld, die prestaties uit het verleden kunnen worden meegewogen.

De heer **Blok**: Ik kan me heel goed voorstellen dat u met die blik naar de aanbestedingsregels kijkt. Ik sta ook niet afwijzend tegenover een wijziging, maar nogmaals, dan zul je wel weer dat belang van die kleine nieuwe aanbieders moeten afwegen.

De heer **Van Meenen** (D66): U bent een belangrijke Minister op dit vlak en we hebben al heel veel gesprekken gevoerd, dus u zult het ons niet kwalijk nemen dat wij heel veel onderwerpen met u bespreken. We zijn bijna klaar.

Ik zou het nog graag even met u willen hebben over het portfoliobeheer op rijksniveau. De oud CIO Rijk, de heer Hillenaar, die dat geloof ik tot 1 januari jongstleden was, gaf in een hoorzitting met ons aan dat hij het portfoliobeheer op rijksniveau een 4 zou willen geven. Hij zei letterlijk: «6-past volgens mij voor het portfoliobeheer op departementaal niveau en voor het portfoliobeheer op rijksniveau zou ik een 4 willen geven». Wat gaat u eraan doen om daar een voldoende van te maken?

De heer **Blok**: Dat lijkt me ook een belangrijk onderdeel van die I-strategie. Ik zag het ook in het verslag van de heer Hillenaar. Een 4 is niet voldoende.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik heb in het onderwijs gewerkt. Dat is mij bekend. Zegt u nu eigenlijk dat dit ligt bij de nationale commissaris?

De heer **Blok**: Nee, bij de I-strategie, de brief die ik ga sturen.

De heer **Van Meenen** (D66): U komt daar dus nog op terug. Daar kunt u nu nog niets over zeggen.

Toch nog even over het portfoliomanagement. Daar is een handboek voor. De heer Hillenaar heeft tegen ons gezegd dat de auditdienst Rijk ieder jaar bij de grote projecten bekijkt of er naar de regels uit het handboek is gehandeld. Maar zijn opvolger, de heer Kotteman, zei hier dat de auditdienst Rijk een eigen protocol hanteert. Kunt u ons vertellen wat er nu aan de hand is?

De heer **Blok**: Nee.

De heer **Van Meenen** (D66): Dat gaat u navragen bij de heer Kotteman?

De heer **Blok**: Ongetwijfeld, maar ik beoordeel niet controleprotocollen van de auditdienst. Er zijn grenzen aan wat een Minister allemaal kan.

De heer **Van Meenen** (D66): Dan stop ik er ook mee. U gaat dat verlossende woord niet spreken, dat is duidelijk.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In het regeerakkoord heeft het kabinet afgesproken dat bedrijven en burgers in 2017 zaken zo veel mogelijk digitaal met de overheid moeten kunnen afhandelen. U was secondant aan de onderhandelingstafel. Kunt u ons vertellen hoe u aan de streefdatum van 2017 bent gekomen? Waar was dat op gebaseerd?

De heer **Blok**: Omdat het altijd een beetje flauw is om als kabinet streefdata na je eigen einddatum op te schrijven. Ook collega Plasterk heeft al aangegeven dat we het waarschijnlijk niet gaan halen. Dan zouden we in de val trappen van jezelf een onmogelijke opdracht geven met mogelijke schade. Tegelijkertijd was ik toen, zoals ik dat nu nog steeds ben, ervan overtuigd dat de overheid echt mee moet blijven bewegen in die heel snel ICT-ontwikkelingen. Je kunt niet, waar de hele samenleving online gaat, waar die geweldige big data-ontwikkeling plaatsvindt, waar je als overheid zelf veranderingen in gang zet zoals de decentralisaties, terugschrikken van deze noodzakelijke verbeteringen. Zij zijn nodig voor de kwaliteit van de dienstverlening en om verstandig om te gaan met belastinggeld.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In het rapport van de heer Kuipers werd eigenlijk voor het eerst klip-en-klaar geschreven dat 2017 niet wordt gehaald. Wat was uw reactie daarop?

De heer **Blok**: Teleurstellend, natuurlijk, maar ik wil liever in een vroeg stadium weten dat dat niet lukt en wat überhaupt de stappen zijn die je moet gaan nemen dan zo blijven doorgaan met iets wat ik op zich inhoudelijk nog steeds met volle overtuiging steun, maar waarvan de datum te vroeg in de tijd is geplaatst.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Er is ook voor gekozen om een Nationaal Commissaris Digitale Overheid aan te stellen. In wat wij nu hebben besproken is het mij niet duidelijk geworden wat nu de bevoegdheden worden van die Nationale Commissaris Digitale Overheid. Welke formele bevoegdheden krijgt hij?

De heer **Blok**: De formele bevoegdheden liggen uiteindelijk altijd bij de ministers. De commissaris is degene die ...



Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Welke gemandateerde bevoegdheden krijgt hij dan?

De heer **Blok**: ... in kaart brengt wat de opgave is, waar de knelpunten liggen en wie daarvoor welke knoop moet doorhakken. Dat ligt voor een deel dus ook bij andere overheden, maar de politieke verantwoordelijkheid ligt, in ieder geval op rijksniveau, bij de verantwoordelijke Minister.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Dus hij is daarmee een overheidsbrede regisseur?

De heer **Blok**: Zeker.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Kan hij dan ook iets zeggen over de financiële aansturing van ICT-projecten?

De heer **Blok**: Daarvoor zal hij ongetwijfeld een voorstel doen. Dan is het aan de politiek verantwoordelijke om die beslissing ook te nemen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): In de brief schrijft u ook dat het een stevige overheidsbrede regisseur moet zijn. Wat is het verschil tussen een overheidsbrede regisseur en een stevige overheidsbrede regisseur? Wat maakt hem stevig?

De heer **Blok**: We hebben in ieder geval in de persoon van de heer Eenhoorn iemand gevonden die de bijzondere kwaliteiten combineert van ervaring in het openbaar bestuur en ervaring in het bedrijfsleven, met ook belangrijke ICT-aspecten. Dat illustreert ook precies waar we in die term «stevig» naar op zoek waren: iemand die beide werelden begrijpt. Want ook uit uw vraagstelling blijkt al hoe schaars mensen zijn die beide werelden begrijpen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als ik een karakterisering van de Nationaal Commissaris Digitale Overheid mag geven, is het dan een oliemannetje? Iemand die op basis van persoonlijk gezag moet bekijken of hij projecten kan vlottrekken?

De heer **Blok**: «Oliemannetje» is wel van heel lang voor het IT-tijdperk. Ik vind de term «regisseur» die u eerder gebruikte juist.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): En daarbij sterk gebaseerd op de persoon, op het persoonlijk gezag?

De heer **Blok**: Uiteindelijk altijd, maar nogmaals, we hebben hier iemand gezocht en gevonden die niet alleen gezag maar ook ervaring heeft in die twee poten die zo belangrijk zijn voor dit traject.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): De heer Kuipers heeft in januari aangegeven dat de datum van 2017 niet haalbaar is en heeft gezegd dat we toch een datum verder in de tijd moeten zoeken. Hoe komt het dat dit niet eerder naar boven is gekomen, dat 2017 geen haalbare datum is?

De heer **Blok**: Bij het opstellen van een regeerakkoord ben je als opstellers natuurlijk gewoon verantwoordelijk en neem je de beschikbare informatie mee. Als je het gaat uitwerken, blijkt soms dat een proces toch wat langer duurt of ingewikkelder is. Daarmee blijf je verantwoordelijk,

dus daarop mag u mij altijd aanspreken. Maar, ik zeg het nogmaals, dan vind ik het beter om dat tijdig te constateren. Als ik een vergelijking mag maken, in de doorberekening van het regeerakkoord zat een manier voor het berekenen van de huren die ook veel politieke partijen hadden gebruikt en die door het Centraal Planbureau is doorgerekend, waarvan we ook dachten dat we die zonder problemen zouden kunnen opnemen in het regeerakkoord. In de weken daarna bleek dat dat in de uitvoering toch niet werkte. Daarvan heb ik toen ook gezegd: dan ga ik het dus toch niet zo doen. Het is niet zo dat ik er daarmee niet verantwoordelijk voor zou zijn, maar daarmee zeg ik wel: niet doorgaan op die weg. Hier zeggen wij niet: niet doorgaan op de weg, maar: dit tempo is niet reëel.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U gaf zonet aan dat de Minister van Binnenlandse Zaken, de heer Plasterk, al duidelijk aan de Kamer heeft gecommuniceerd dat 2017 niet haalbaar is. Wanneer heeft hij dat gedaan?

De heer **Blok**: Dat weet ik niet precies.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Ik heb er zonet ook nog even bij de staf naar gevraagd. We hebben dat nog niet kunnen terugvinden. We lezen het natuurlijk wel in het rapport van de heer Kuipers, maar we hebben nog geen officiële brief van de Minister gezien waarin hij de conclusie van de heer Kuipers op dat punt deelt.

De heer **Blok**: Dat gaat voorbij mijn kennis.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Misschien is het nog mogelijk om ons in ieder geval te laten weten waar dat wel gecommuniceerd is naar de Kamer toe.

De heer **Blok**: Ja, dat zal ik laten nagaan.

De **voorzitter**: Wij hebben lang met u gesproken, waarvoor hartelijk dank. Ik wil u drie voorlopige conclusies, wel op basis van de onderzochte casussen, voorlezen van ons onderzoeksrapport, en graag bij elke conclusie uw reactie daarop vragen als u dat goed vindt. Daarmee sluiten wij af, dat wil zeggen, daarnaast vraag ik u om ons nog dingen te zeggen waarvan u vindt dat ze ten onrechte niet aan de orde zijn gekomen. Policy Research komt tot de conclusie dat de projectbeheersing van de meeste ICT-projecten die onderzocht zijn niet op orde is. «Zowel voorafgaand aan de start van een project als tijdens en na het project blijkt onvoldoende zicht op de fundamenten voor een goede projectbeheersing, inzicht in tijd, geld en kwaliteit waarop sturing en bijsturing op projecten wordt gehinderd». Dat is nogal een conclusie, nummer één. Wat is uw reactie daarop?

De heer **Blok**: Als dat een goed onderbouwde conclusie is, u kent de onderbouwing ik krijg die ongetwijfeld bij de publicatie van uw rapport ...

De **voorzitter**: Zeker.

De heer **Blok**: ... dan moet daarop worden ingegrepen.

De **voorzitter**: De tweede conclusie is: De overheid is onvoldoende daadkrachtig met het nemen van besluiten binnen ICT-projecten. Letterlijk staat er: «De overheid toont onvoldoende executiekracht wanneer het gaat om de uitvoering en beheersing van die projecten en is onvoldoende

in staat om toe te zien op de samenhangende relatie tussen scope, tijd, geld en kwaliteit. Rode vlaggen, signalen die duiden op bekende oorzaken van falen, worden te laat opgemerkt dan wel erkend en met onvoldoende daadkracht opgelost». Dat is de tweede conclusie.

De heer **Blok**: Ook daarop is mijn reactie: ervan uitgaande dat de onderbouwing goed is – die hebt u en die ga ik bestuderen als u die publiceert – dan is dat natuurlijk ook een zeer zorgelijke conclusie. Dus daarop moet ook worden ingegrepen.

De **voorzitter**: De derde conclusie is: «Het technische proces is onvoldoende professioneel, gedisciplineerd en systematisch. Dit uit zich onder meer in het niet adequaat opstellen van specificaties, parallel verloop van ontwerp en ontwikkeling in plaats van opeenvolgende stappen, onvoldoende aandacht voor wijzigingenmanagement, gevolgen van wijzigingen en onvoldoende zicht op de kwaliteit van het technisch systeem».

De heer **Blok**: Dit is van hetzelfde laken een pak.

De **voorzitter**: Wij zijn daar erg van geschrokken. Ik neem aan u ook.

De heer **Blok**: Jazeker. Nogmaals, ik ga met veel interesse de casuïstiek, de onderbouwing waar precies de missers zitten lezen. Dit zijn dingen die als ze inderdaad goed onderbouwd zijn niet kunnen voortbestaan.

De **voorzitter**: Wat geeft u ons nog mee vanuit uw systeemverantwoordelijkheid of anderszins dat niet aan de orde is gekomen?

De heer **Blok**: Ik denk dat het cruciaal is dat we met de lessen die u gaat trekken niet verkrampen omdat het blijven ontwikkelen en investeren in ICT zo cruciaal is voor de communicatie met de burgers en met bedrijven, voor het efficiënt kunnen werken, dat we moeten leren van fouten die gemaakt zijn, maar dat zonder te verkrampen.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Als het gaat om niet verkrampen, u bent een fervent sporter, een hardloper. Welke les zou u vanuit uw hardlooper-ervaring trekken als het gaat om ICT-projecten? Hardlopers zijn doodlopers, maar misschien kunt u nog andere lessen trekken.

De heer **Blok**: Goed trainen, maar wel blijven doorlopen.

De **voorzitter**: Daarmee zijn we aan het eind gekomen van dit gesprek, waarvoor nogmaals hartelijk dank, en ook aan het einde van deze zevende hoorzittingsdag. Wij komen donderdag aanstaande om 9 uur bijeen om te spreken met voormalig Minister Eurlings, die in zijn agenda op geen enkele manier vandaag was in te plannen en die wij dus separaat, en ook weer van harte, zullen ontvangen.

Sluiting 18.21 uur.



**Verslag van een openbare hoorzitting met de heer Eurlings op 5 juni 2014 van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid**

Vastgesteld: 27 juni 2014.

Gehoord wordt:

de heer Camiel Eurlings (president-directeur KLM 2013 – heden; Minister van Verkeer en Waterstaat 2007 – 2010; lid Tweede Kamer voor het CDA 1998 – 2004).

Aanvang 9.00 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 bij de overheid voor de achtste en vooralsnog laatste dag van openbare gesprekken. Het zal ook de kortste dag tot nu toe worden, want we voeren vandaag maar één gesprek, namelijk met de heer Eurlings.

Ik heet u hartelijk welkom, mijnheer Eurlings. Fijn dat u hier bent.

De heer **Eurlings**: Dank u wel.

De **voorzitter**: De commissie zal u een aantal vragen stellen. De commissie bestaat uit de heer Van Meenen, mevrouw Fokke, de heer Ulenbelt, mevrouw Bruin Slot en mijzelf. Mevrouw Fokke en ik zullen bij het stellen van de vragen het voortouw nemen, maar de andere leden van de commissie zijn attent en kunnen uiteraard ook vragen stellen. U was de oudste zoon van een bekende Limburgse gedeputeerde. U zat op uw 8ste al op de publieke tribune bij de raadsvergaderingen. U werd op uw 20ste raadslid. U bent Kamerlid geweest van 1998 tot en met 2004. U was daarna lid van het Europees Parlement. Verder was u Minister van Verkeer en Waterstaat van 22 februari 2007 tot 14 oktober 2010. Over die periode gaan wij u vragen stellen. Daarna bent u overgestapt naar de KLM. Daar was u eerst directeur en u bent daar nu president-directeur. Voor die laatste functie is een prachtige Engelse naam, die ik zal overslaan. U kent dus alle zijden van de medaille. Mijn eerste vraag aan u is de volgende. Waar gaan ze zorgvuldiger om met een euro, bij de KLM of bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat?

De heer **Eurlings**: Volgens mij zijn er meer parallellen dan u denkt, voorzitter, tussen enerzijds de worsteling met IT die er in het bedrijfsleven plaatsvindt en anderzijds de worsteling met IT die de overheid doormaakt. Volgens mij is het juist daarom zo belangrijk dat we met elkaar leren van projecten uit het verleden. We moeten bekijken hoe we met zulke projecten in de toekomst beter kunnen omgaan. Het is daarom dat ik hier met graagte zit, als ik mij die openingszin mag permitteren. Ik ben er namelijk vast van overtuigd dat uit een project als dat van de A73-tunnels en de problematiek die daarmee samenhangt, veel generieke IT-lessen te trekken zijn. Ik wijd nog één zin aan mijn huidige bestaan in het bedrijfsleven. Ook daar zie je dat er hiermee wordt geworsteld. Hoever gaan we

met IT? Is IT een middel, of ook een beetje een doel op zich? Hoe ga je om met enerzijds zeer innovatieve IT en anderzijds proven technology?

De **voorzitter**: U bedoelt bewezen technologie, dus het kopen van spullen van de plank.

De heer **Eurlings**: Dat betekent het inderdaad in netjes Nederlands.

De **voorzitter**: U stelde mij de vraag of u die openingszin gepermitteerd was. Ja, het is u gepermitteerd om die zijweg in te slaan. Sterker nog, wij waren daarop voorbereid en hadden ook verwacht dat u dat zou doen. Ik ga nog even in op uw antwoord op de vraag. Een van de dingen die wij tegenkomen is dat er in het bedrijfsleven inderdaad vaak dezelfde fouten worden gemaakt en dezelfde ICT-problemen een rol spelen, maar dat wel veel sneller de stekker uit een project wordt getrokken en dat er minder lang wordt doorgemodderd. Ik realiseer me dat ik hiermee veralgemeeniseer. Het komt in het bedrijfsleven minder voor dat informatie wordt weggehouden van degenen die uiteindelijk verantwoordelijk zijn, in een poging om er toch uit te komen met dat doormodderen. Kunt u die vergelijking wél onderschrijven?

De heer **Eurlings**: Een aantal lessen over IT die uit de tunnelproblematiek te trekken zijn, zijn volgens mij sinds jaar en dag uitgangspunt in de industrie waarin ik nu werk. Ik wil u een misschien apart beeld schetsen. Wij liepen bij de aanleg van de tunnels aan tegen het structurele probleem dat er geen veiligheidsniveau was vastgelegd. Daardoor voelden regionale bestuurders de druk om iedere vorm van extra veiligheid die zij konden vinden, ook toe te passen. Er was namelijk geen vastgestelde lijn.

De **voorzitter**: Sorry, daarover komen we vrij gedetailleerd te spreken.

De heer **Eurlings**: Goed.

De **voorzitter**: Mijn meer algemene vraag was en blijft: herkent u dat je weliswaar in het bedrijfsleven dezelfde problemen bij grote ICT-projecten kunt tegenkomen als bij de overheid, maar dat in het bedrijfsleven sneller de stekker uit een problematisch project wordt getrokken? Dat gebeurt daar ook sneller omdat het daar vaak duidelijker is wat iets precies kost en dat er met het systeem uiteindelijk geld moet worden verdiend. Mijn vraag is of u dat herkent.

De heer **Eurlings**: Ik zou willen dat ik die vraag met een ja zou kunnen beantwoorden, maar ik kan dat niet doen. Ook in het bedrijfsleven gaat men namelijk soms erg lang met grote IT-projecten door. Wat ik wel kan zeggen, is dat men in het bedrijfsleven van nature dichterbij de IT-markt staat dan de overheid daarbij staat. Die afstand tussen de markt en de overheid leek groter. Een van de lessen die we ook uit de tunnelproblematiek kunnen trekken, is dat standaarden niet op het eilandje van de overheid moeten worden bedacht, maar dat dit samen met marktpartijen moet worden gedaan. Wat de marktpartijen uiteindelijk moeten leveren, moeten ze immers ook kunnen waarmaken. Ik merk in het bedrijfsleven dat de afstand tussen opdrachtgevende bedrijven en IT-bedrijven van oudsher erg klein is. Dat kan voordelig zijn.

De **voorzitter**: Goed. U bent zelf al begonnen over de tunnels voordat ik die kon introduceren. Wij gaan het dus met u hebben over de tunnels in de A73. Wist u eigenlijk dat een tunnel zo ongelooflijk veel ICT in zich

draagt? Een van de mensen die de commissie heeft gesproken, de voormalig tunnelregisseur, de heer Ruijter, zei dat een tunnel meer softwareregels heeft dan een Boeing 747. De vergelijking moet u aanspreken. Wist u dat zo'n tunnel zo ontzettend ingewikkeld is?

De heer **Eurlings**: Wij kwamen er tijdens het diep graven naar wat er in het project mis was, achter dat er door de systematiek die was ontstaan, in Roermond een tunnel was ontworpen die qua veiligheidsniveau en complexiteit in de wereld zijn gelijke niet kende. Dat is een van de conclusies van de heer professor Bandi Horvat, die te boek staat als een van de grootste deskundigen op dit vlak wereldwijd. Dat was een verrassing voor deze grote deskundige, die intussen de eerbiedwaardige leeftijd heeft bereikt van 80 jaar en dus veel tunnels heeft gezien. Als het voor hem een verrassing was, was dat het zeker ook voor velen in de Kamer en voor ondergetekende.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil graag helemaal met u teruggaan naar het begin van het tunnelproject. Ik ben me er daarbij terdege van bewust dat een aantal besluiten waarover ik het wil hebben, zijn genomen door uw voorgangster, mevrouw Peijs. U was echter toentertijd regio-Kamerlid en in 2009 zijn er ook nog verscheidene algemene overleggen over de tunnels gevoerd, dus ik zou mij kunnen voorstellen dat u er toch iets over kunt zeggen. Ik wil beginnen met de veiligheidsaspecten; u had het daarover zojuist ook al. Toen werd besloten om de tunnels aan te leggen, werd in beginsel ook het besluit genomen om daarin vluchtstroken aan te leggen. Dat was op zich bijzonder, want er waren nog geen tunnels in Nederland met vluchtstroken. Wettelijk was het ook niet nodig om die vluchtstroken aan te leggen. Weet u waarom er toch werd gekozen voor het aanleggen van tunnels met vluchtstroken?

De heer **Eurlings**: Ik kan die vraag helaas niet beantwoorden. Dat is mijn eerlijke antwoord. U zou daarover mijn ambtsvoorganger moeten bevragen. Ik heb geconstateerd dat er eerst is afgesproken om in deze tunnel vluchtstroken aan te leggen, dat vervolgens die vluchtstroken weer zijn weggenomen uit de plannen en dat er ook tijdens mijn ministerschap is gediscussieerd over de vraag waarom men dat heeft gedaan. De officiële lijn die mij daarover is meegegeven uit het verleden, is dat het daarbij met name ging om het voorkomen van precedentwerking. Professor Horvat, die ik zojuist ook al noemde, heeft dat in mijn tijd nog een keer bekeken en heeft daarover op een gegeven moment een rapport geschreven. Daarin staat dat het daarbij niet zozeer – het zijn zijn woorden – om bezuinigingen ging, maar vooral om het voorkomen van precedentwerking. Als ik meer zeg over hoe dat toen precies is gegaan, begeef ik mij op glad ijs, want ik ben daar echt niet bij geweest. Ik zat overigens in die tijd in het Europees Parlement.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Volgens mij was u nog wel even, heel tijdelijk, lid van de commissie voor Verkeer en Waterstaat, voordat u naar het Europees Parlement ging.

De heer **Eurlings**: Een aantal jaren, ja. Zeker.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Toen was men natuurlijk ook al druk bezig met dat project. De vluchtstroken verdwijnen vervolgens inderdaad uit de plannen. U zei dat mijnheer Horvat het over precedentwerking had. Het officiële antwoord op de vraag waarom die vluchtstroken uit de plannen verdwenen, was volgens u ook dat precedentwerking moest worden

voorkomen. Wij horen mensen echter vaak zeggen dat het enerzijds een kwestie van het voorkomen van precedentwerking was, maar dat het anderzijds ging om een bezuiniging. Achteraf moet je overigens vaststellen dat dit niet tot een bezuiniging heeft geleid. Is het officiële antwoord alleen «het voorkomen van precedentwerking», of blijft het financiële vraagstuk hier ook wel erg boven hangen?

De heer **Eurlings**: Ik dacht al dat u met die vraag zou komen. Ik heb hem ook in verslagen van eerdere verhoren teruggezien. Ik kan alleen maar een oordeel geven over wat mij is overgedragen in het overdrachtdossier toen ik Minister werd. Daarin stond dat het met name ging om het voorkomen van precedentwerking. Ik zal de quote van de heer Horvat er even bij pakken, want ik heb het rapport hier op mijn tafel liggen.

De **voorzitter**: U hebt het over «met name». Wat speelde er dan nog meer een rol?

De heer **Eurlings**: Ik zeg «met name» omdat de heer Horvat over de vluchtstrook die werd weggenomen heeft geschreven in een rapport uit mijn tijd op het ministerie, dat het niet zozeer ging om bezuiniging, maar vooral om het vermijden van precedentwerking. Dit staat in een rapport dat is verschenen in mijn tijd bij het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, dus ik voel me wél senang als ik u dat vertel. Dat zijn de woorden van professor Horvat en dat is wat er in elk geval in mijn tijd nog een keer over is opgeschreven. Voor de rest was de lijn altijd dat het ging om het voorkomen van precedentwerking. De heer Horvat heeft dat dus zo gezegd.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): De aanleg van vluchtstroken gaat dus vervolgens niet door. Die worden vervangen door een ander systeem. Wanneer nam u er kennis van dat er een ander veiligheidssysteem voor de vluchtstroken in de plaats zou komen?

De heer **Eurlings**: Ik werd Minister aan het staartje van dit jarenlange proces. Wij, dus de Kamer en ik in mijn rol van Minister, keken zeer uit naar de opening van de A73, het laatste grote stuk dat nog ontbrak aan het autosnelwegennetwerk. Wij hadden helemaal geen discussie over de precieze details van het veiligheidssysteem totdat mij op 2 oktober werd gemeld dat de planning niet zou worden gehaald omdat er een probleem was met de veiligheidssystemen.

Staat u mij toe om nog een opmerking te maken over die veiligheidssystemen. Daarbij zagen we iets wat we bij heel veel tunnelprojecten hebben gezien. In de eerste plaats was er toen geen veiligheidsniveau vastgelegd voor tunnels. In de tweede plaats was er daardoor sprake van opdruk vanuit de regio. Men werd gestimuleerd om iedere keer meer veiligheidsmaatregelen te nemen. Een bestuurder kon niet zeggen: jongens, het is genoeg. Er was immers geen vaste lijn vastgesteld. Alles wat men extra kon pakken, pakte men dus. In de derde plaats was men overoptimistisch over technieken waarvan nog niet bewezen was dat ze ook werkten. Het ging om zeer innovatieve technieken die men introduceerde. Die zaken hebben we niet alleen zien optreden bij de tunnel in Roermond, waarbij dus ook nog een discussie over de aanleg van vluchtstroken is gevoerd, maar die hebben we ook zien optreden bij bijvoorbeeld de tunnel in de A2 in Leidsche Rijn. Daarin zou ook een watermiststelsel komen, met alle problemen van dien.

Ik wil nog één ding over die systemen zeggen, namelijk hoe ver het daarmee ging. Het drukluchtschuimsysteem (DLS) was op het moment



dat besloten werd om het in Roermond te gaan gebruiken, nog nergens in heel de wereld operationeel. Het watermissysteem was, voor zover ik mij herinner, toen toegepast in een paar tunnels in Oostenrijk, maar ook dat systeem was nog helemaal geen proven technology. We hebben toen dus met elkaar een situatie gehad waarbij er wat betreft veiligheidsmaatregelen sprake was van een race to the top. Het kón niet genoeg zijn. Er was ook sprake van een race to the top met allemaal nieuwe systemen waarvan niet was bewezen dat ze werkten. Ik zeg nogmaals dat dit ertoe leidde dat de heer Horvat de conclusie trok dat hij nog nooit een tunnel had gezien als die in Roermond. Hij had nog nooit een tunnel gezien die zó veilig was, maar ook zó complex.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt het ook over de rol van de regio. Wij hebben in deze zaal ook met iemand gesproken die zei dat er altijd wel druk vanuit de regio is bij projecten, maar dat de druk vanuit de regio bij de tunnels in de A73 wel extreem groot was. Het ministerie had toch ook tegen de regio kunnen zeggen dat men niet aan de slag wilde gaan met technieken waarvan de werking nog helemaal niet bewezen was?

De heer **Eurlings**: Zeker.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Immers, het was misschien dan wel niet compleet duidelijk welk veiligheidsniveau was vereist, maar duidelijk was wel dat vluchtstroken niet hoefden te worden aangelegd en dat alle technische systemen die vervolgens zijn aangelegd, ook niet verplicht waren. U komt uit de regio en u wist dus hoe gewenst die A73 was. Men wilde eindelijk eens iets doen aan de bereikbaarheid. Het ministerie had dus wellicht ook tegen de regio kunnen zeggen: het is niet nodig, dus we doen het niet. Toch zijn de systemen aangelegd.

De heer **Eurlings**: Zeker, u slaat de spijker op z'n kop. Wat u zegt, geldt echter niet alleen voor een tunnel in deze regio. Wat u zegt, geldt voor elke tunnel in ons land die op dat moment in ontwikkeling was. Het probleem was dat er geen veiligheidsniveau was vastgelegd. Ook was er niet bepaald met welke systemen die veiligheid vervolgens moest worden gecreëerd. De IT-systemen in de tunnel waren niet zozeer een middel om de gewenste veiligheid te bereiken, maar steeds meer een doel op zich geworden. Het nieuwste, het spannendste en het meest innovatieve moest in die tunnel komen. Het was alsof dat het doel was. De veiligheid is het doel, en de IT moet een middel zijn om dat doel te bereiken. Ik ben geconfronteerd met de werkelijkheid dat de IT het doel leek te zijn geworden. Toen wij diep in het probleem doken, bleek hoe structureel dat probleem eigenlijk was. Ik noemde zojuist de tunnel in de A2 in Leidsche Rijn. Daarbij speelde precies hetzelfde. Daar hebben wij groots moeten investeren, net als in Roermond. Daar hebben wij extra stroken langs de tunnel gelegd. Die tunnel in Leidsche Rijn is namelijk heel lang gesloten gebleven.

Mag ik een vergelijking maken met mijn huidige business? De voorzitter noemde zojuist de Boeing 747. Dat toestel is al tientallen jaren een zeer gewaardeerde widebody. Inderdaad is de software van de tunnel in Roermond zeker zo complex als de software van die Boeing 747. Er is echter één heel groot verschil. Die 747 is ooit een keer ontwikkeld. De software voor dat toestel is ontworpen en vervolgens gecertificeerd. Dat betekent dat de software veilig is verklaard. Het veiligheidsniveau is afdoende verklaard. Vervolgens zijn al die honderden 747's op precies dezelfde manier gebouwd volgens dezelfde certificering. Als wij dit hadden gedaan zoals bij de tunnels toen ik Minister werd, hadden wij bij

elke 747 die werd gebouwd opnieuw moeten gaan discussiëren over de vraag hoe hoog het veiligheidsniveau van het toestel moest zijn, opnieuw moeten gaan bedenken welke systemen wij erin zouden kunnen hangen, en er vervolgens opnieuw voor moeten gaan zorgen dat wij die systemen ook nog aan de praat zouden krijgen. Als wij die benadering in de luchtvaart hadden gekozen, had er nu nauwelijks een 747 gevlogen. Dat is dus een heel groot verschil. Hieruit blijkt wat de kern van het probleem was. Er was geen vast veiligheidsniveau vastgelegd en de IT waarvoor was gekozen, was geen proven technology. Die IT was meer een doel op zich geworden in plaats van dat het een gestandaardiseerd middel was.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Bovendien werd er telkens geswitcht. Je zult bij het bouwen van een Boeing toch niet willen beleven dat tijdens de bouw van systeem wordt gewisseld? Dat is bij het bouwen van de tunnels wel gebeurd. Eerst is men gegaan van de aanleg van vluchtstroken naar de aanleg van een technisch systeem, namelijk DLS. Dat is wellicht nog begrijpelijk. Maar daarna is men van dat drukluchtschuimsysteem naar weer een ander technisch systeem overgestapt, namelijk het watermist-systeem. Was men zich bewust van de risico's die die wisselingen met zich meebrachten?

De heer **Eurlings**: Ook dat is gebeurd voordat ik Minister werd. Wat ik heb teruggelezen in de stukken, is dat men van het drukluchtschuimsysteem overging naar het watermist-systeem. Vervolgens was er nog een handheld DLS-installatie. Men beseftte namelijk dat DLS te complex was. Zo is het mij tenminste geworden. Men probeerde het daarmee dus te versimpelen. Maar u hebt gelijk: de scope werd continu veranderd. Daarom was het bevrozen van de scope zo belangrijk. Dit was een van de lijnen die professor Horvat uitzette om tot een structurele oplossing te komen: er wordt geen discussie meer gevoerd over de vraag welk systeem wel of niet moet worden toegepast; dit is het en van hieruit gaan we nu werken. Er was inderdaad een cultuur ontstaan waarbij iedere keer iets werd toegevoegd, er toch weer iets af ging en er toch weer iets anders werd toegepast. Daarmee hebben we gelukkig structureel komaf gemaakt. Daarover ben ik erg tevreden.

De **voorzitter**: Hetgeen de volgende vraag oproept, waarop u eigenlijk het antwoord al geeft. Vindt u dat uw voorganger op dat punt dus te lankmoedig is geweest? Is zij te lankmoedig tegemoetgekomen aan de wensen van de regio, waarbij er ook nog eens iedere keer van systeem werd veranderd?

De heer **Eurlings**: Ik heb geen oordeel over mijn ambtsvoorganger.

De **voorzitter**: Ik vraag alleen maar wat u daarvan vindt. U komt op het departement en treft daar iets aan dat, zoals u ons nu vertelt, zacht gezegd suboptimaal was. Dat kwam niet uit de lucht vallen. Dat was ontstaan door beslissingen van uw voorganger. Ik vraag u die te kwalificeren met de wetenschap van nu.

De heer **Eurlings**: Er was een benadering waarbij bij elke aan te leggen tunnel opnieuw het wiel moest worden uitgevonden, waarbij er geen lijn was uitgezet voor het niveau van de veiligheid, waarbij niet duidelijk was aangegeven wat goed was en wat té goed was, en waarbij ook niet was vastgelegd welke bewezen technologie zou worden gebruikt en welke nieuwe innovatieve technieken even in de kast zouden blijven liggen. Ik denk dat de problemen die die benadering met zich meebracht, gewoon

zijn onderschat. Dat is volgens mij zeker gebeurd. Het was namelijk echt geen probleem van de A73-tunnel alleen. Het probleem speelde ook bij de A2-tunnel in Leidsche Rijn en bij tal van andere projecten. Als ik ergens tevreden over ben, dan is het wel over het feit dat wij tijdens het oplossen van dat complexe probleem van de A73-tunnel, een tunnel die complexer was dan elke tunnel die de heer Horvat ooit had gezien, ook de aanzet hebben gegeven voor een structurele oplossing. Met het project van de A2-tunnel in Leidsche Rijn was men al te ver om problemen te kunnen voorkomen, maar je hoort tegenwoordig veel minder van dergelijke problemen. Dat geeft mij het gevoel dat in elk geval met de structurele wetswijzingen en de ministeriële regeling die problemen in de toekomst adequaat zullen worden voorkomen.

**De voorzitter:** Dat klopt, maar u geeft daarmee geen antwoord op mijn vraag. Wat vindt u, terugkijkend, van het zigzagbeleid van uw voorganger?

**De heer Eurlings:** Daarover moet u echt mijn ambtsvoorganger bevragen.

**De voorzitter:** Maar ik vraag het nu aan u.

**De heer Eurlings:** Ja, goed, ik zit hier als oud-bewindspersoon. Ik houd ervan om antwoorden te geven die ik op inhoud kan baseren. Inschattingen hoe iemand wellicht gedacht of geopereerd heeft, heb ik niet. Ik constateer zakelijk dat de aanpak er eentje was die structureel tot problemen leidde. Dat was dus niet zozeer een specifiek probleem van die tunnel in Roermond, als wel een onderschatting van de complexiteit, waarbij iedere keer het wiel werd uitgevonden en er sprake was van overoptimisme over het toepassen van allerlei nieuwe systemen. Die problemen golden niet alleen bij de tunnel in Roermond, maar golden in de hele regio, in het hele land en overall.

**De voorzitter:** Oké, maar dat overoptimisme was alomtegenwoordig, dus ook op het departement waar u later terecht kwam.

**De heer Eurlings:** Er was een soort race to the top qua veiligheidsniveau ontstaan. Alles wat een tunnel veiliger maakte, moest je toepassen. Als je dat niet wilde, was je tegen veiligheid. Er was dus de druk dat het steeds veiliger moest. Als dan iemand uit de regio te horen kreeg dat er ergens weer een nieuw systeem was bedacht, dan was het vrij gemakkelijk om vervolgens te zeggen: dat systeem moet ook in de tunnel. Daarom was het zo broodnodig om dat veiligheidsniveau vast te pinnen. Wat is veilig? Wat is daarvoor nodig? Met welke technisch bewezen systemen wordt die veiligheid gecreëerd? Daarmee is de IT van een doel op zich weer teruggebracht tot een beheerst middel, waarbij veiligheid creëren het echte doel is.

**De voorzitter:** We gaan naar een volgend onderwerp, maar niet dan nadat mevrouw Bruins Slot nog een aanvullende vraag heeft gesteld.

**Mevrouw Bruins Slot (CDA):** U zei zojuist dat er een cultuur was ontstaan waarin dat allemaal mogelijk was. Hoe kon die cultuur ontstaan?

**De heer Eurlings:** Ik denk dat die cultuur in de eerste plaats ontstond doordat niet duidelijk was welk veiligheidsniveau gewenst was. Ik heb wel enige compassie met regiobestuurders uit die tijd. Als ik toen regiobestuurder zou zijn geweest, waarbij niet duidelijk was hoe veilig die tunnel moest zijn, zou ik mij daar niet zeker bij voelen. Dan heb je de natuurlijke

neiging om het steeds veiliger te maken. Je hebt dan immers geen baken en geen houvast. In zo'n situatie ontwikkelt zich gemakkelijk opdruk in zo'n regio. Men zegt dan: waarom zou je dat nieuwe systeem er niet bij hangen? De regiobestuurder heeft dan geen argument om dat niet te doen. Men zegt hem dan: door dat nieuwe systeem wordt het toch veiliger, of niet soms? Nu hebben we echter een duidelijke lijn en kunnen we zo'n regio zeggen: dit is de veiligheid die nodig is en, by the way, dit zijn de systemen die daarbij horen, ze werken nog ook en ze zijn gemakkelijk te implementeren. Je geeft dus nu veel meer houvast. Dit zijn zaken die landelijk zijn vastgelegd. Toen de problematiek in Roermond speelde, was er ook wel sprake van een erg onzekere en moeilijke situatie voor de regiobestuurders.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): U zegt dus eigenlijk dat het ministerie ook geen tegenwicht kon aanbrengen omdat er geen handvatten waren waarmee regiobestuurders argumenten werden geboden en waarmee men kon zeggen: het kan niet en het valt buiten de wettelijke normen?

De heer **Eurlings**: Ja. Ik moet even in mijn stukken kijken, hoor. Het is voor mij immers ook weer een tijdje geleden. Ik denk dat uit de analyse die we gedaan hebben op een gegeven moment bleek dat ook het ministerie geneigd was om mee te denken met wensen uit de regio. Die benadering gold dus op dat moment van alle kanten. Ook het ministerie had natuurlijk geen helder beeld bij de vraag welk veiligheidsniveau nu precies wel of niet nodig was. Als ik mij niet vergis, staat in het rapport van de Departementale Auditdienst dat ook het ministerie op dat vlak wel iets te verwijten valt. Men heeft laat geëscaleerd en men heeft ook niet heel stevig op de planning gezeten, zal ik maar zeggen. Men heeft het dus ook een beetje laten lopen. Er waren functionele eisen. De aannemer moest dus vervolgens bedenken hoe het allemaal moest worden gecreëerd, terwijl de aannemer dat eigenlijk niet goed kon. Dat was voor de aannemer «too much». Het ministerie stond er wat ver vanaf en liet vanuit die positie dan ook veel toe.

De **voorzitter**: Oké. Ik heb nog één puntje. We hadden het over de precedentwerking. De angst voor precedentwerking zou de reden zijn geweest om de vluchtstroken te schrappen. Het was wel degelijk ook een geldkwestie, hoor. De woordvoerder van Rijkswaterstaat zei in het Reformatorisch Dagblad van 14 mei 2003: om binnen het budget te blijven, wil Rijkswaterstaat de vluchtstroken weglaten. Minister Peijs heeft op 8 september 2005 letterlijk geschreven dat het schrappen van de vluchtstroken ook zou leiden tot belangrijke besparingen. Op 20 oktober 2003 schreef zij: dit drukt de kosten. Er waren dus toen ook wel degelijk redenen van financiële aard om die vluchtstroken te schrappen.

De heer **Eurlings**: Daarom citeerde ik zojuist die zin van professor Horvat. Ik heb hem gevraagd daar nog een keer naar te kijken. Hij zei: het was niet zozeer om te bezuinigen, maar vooral om precedentwerking te voorkomen. In die zin worden beide argumenten dus wel genoemd.

De **voorzitter**: Ja, de wens om te bezuinigen heeft dus wel degelijk ook een rol gespeeld.

De heer **Eurlings**: Ik zeg nogmaals: dit speelde voor mijn tijd. Hierover zou u dus echt mijn ambtsvoorganger moeten bevragen.

De **voorzitter**: Zeker, maar het dreigde er even op te gaan lijken dat het alleen maar om het voorkomen van precedentwerking zou gaan. Men voorzag wel degelijk dat het ook tot een besparing zou leiden. Vandaar dat de regio er ook iets voor terug wenste te krijgen. Dat was het begin van alle ellende.

De heer **Eurlings**: Voorzitter, als u mij toestaat wil ik zeggen dat ik heb geconstateerd dat die «ellende» niet alleen een rol speelde bij de tunnel in Roermond, maar dat die even manifest was bij bijvoorbeeld de tunnel in de A2 in Utrecht. Die ellende zat dus veel dieper dan alleen in de discussie over die vluchtstrook. Naar mijn stellige overtuiging kwam die ellende voort uit het feit dat er geen veiligheidsniveau was vastgelegd en dat er niet werd gekozen voor proven technology. Dat vind ik een belangrijke les op IT-gebied. IT was echt een doel op zich geworden. Het kon niet spannend en innovatief genoeg zijn.

De **voorzitter**: Goed. We willen nog even met u spreken over de kwaliteit van het opdrachtgeverschap van Rijkswaterstaat. Wat kreeg u na uw aantreden als Minister te horen over de aanleg van de tunnels en wie informeerde u daarover normaal gesproken?

De heer **Eurlings**: De aanleg van de tunnels op zich werd pas echt een heel prangend onderwerp toen ik – ik zeg het uit mijn hoofd – op 2 oktober 2007 werd ingelicht over de problemen in Roermond. Daaruit blijkt ook wel dat de Departementale Auditdienst het later bij het juiste eind had, toen die behalve tal van kritiekpunten die waren gericht op de aannemer, ook stelde dat de overheid, dus Rijkswaterstaat, de problemen eerder had moeten ontdekken, steviger op de planning had moeten zitten en eerder had moeten escaleren. Dat heb ik zelf ook in menig publiek optreden en debat gezegd. Ik heb daar gezegd dat ik echt vond dat Rijkswaterstaat dat eerder had moeten doen.

De **voorzitter**: Wat was uw reactie toen u dat op 2 oktober hoorde en toen u erachter kwam dat Rijkswaterstaat dat op 12 september al wist?

De heer **Eurlings**: Ik zoek de data even op in mijn papieren, voorzitter. Als u het mij toestaat, wil ik op wat u stelt een nuance aanbrengen. Op 12 september bleek dat een aantal probleempunten qua oplosbaarheid niet haalbaar waren. Eerst op 21 september is echter definitief vastgesteld dat beheersmaatregelen, dus maatregelen om dit toch nog te beheersen, niet meer konden werken. Vervolgens is er een termijn tussen 21 september en 2 oktober. Daarover heb ik in publieke optredens vaak gezegd dat ik die termijn echt te lang vond. Het heeft dus nog een week of twee geduurd voordat ik hierover op 2 oktober een nota kreeg. Over het hele project genomen zijn die twee weken weliswaar niet veel tijd, maar hieruit blijkt wel dat men er op dat moment steviger bovenop had kunnen zitten. Dat is ook een van de lessen die wij hieruit trekken.

De **voorzitter**: Het Kamerlid Koopmans zei daarover destijds, en ook afgelopen maandag, toen hij hier door ons werd gehoord: de politieke antenne van de mensen rondom de Minister stond niet scherp genoeg afgesteld. Dat bent u dus met hem eens?

De heer **Eurlings**: Ik zou het niet aandurven om dat in het algemeen te stellen. U kent mij wat langer. Iedereen die mij een beetje kent, weet dat ik er niet heel veel principiële problemen mee heb om mensen op scherp te zetten en scherp te houden. Ik constateer dat de tunnelproblematiek zo ver

was weggemanaged dat het ministerie en Rijkswaterstaat er nauwelijks meer bovenop zaten. De zaak was bij de aannemer neergelegd. De overheid stelde een aantal functionele eisen. De regio is vervolgens de veiligheidseisen gaan opplussen en is gaan voorstellen om allerlei systemen toe te passen. Het was ver weggemanaged. Ik zou zeggen: het was té ver weggemanaged.

De **voorzitter**: Dat het te ver was weggemanaged, had inderdaad te maken met de aard van het contract. Er is discussie over de precieze contractvorm. Daarover ga ik nu niet met u discussiëren en daar gaat het ons nu eigenlijk ook even niet om. In beide varianten die volgens bepaalde interpretaties mogelijk zouden zijn, is sprake van afstand tussen enerzijds het departement en Rijkswaterstaat en anderzijds het project. Daarvoor hadden het departement en Rijkswaterstaat natuurlijk wel zelf gekozen. Is die keuze teruggedraaid omdat men dat nooit zo had moeten doen?

De heer **Eurlings**: Ik zei zojuist dat er is gekomen tot een standaardisatie van het gewenste veiligheidsniveau en van de systemen waarmee je dat veiligheidsniveau kunt creëren. Dat was heel hard nodig, want er was sprake van een wildgroei aan verschillende systemen. Het was bovendien niet duidelijk wat het benodigde veiligheidsniveau van die tunnel was. Ik heb u het voorbeeld van de Boeing 747 gegeven. Als wij bij elke te bouwen 747 het veiligheidswiel opnieuw hadden moeten uitvinden, had er nu nog nauwelijks een vliegtuig gevlogen.

De **voorzitter**: U komt daar dan achter. Wij krijgen uit de stukken de indruk dat u schrikt en dat u zich er persoonlijk mee gaat bemoeien. Daarover wil mevrouw Fokke u vragen stellen.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U zei zelf al dat u op 2 oktober werd geïnformeerd over het feit dat het allemaal niet volgens planning zou worden opgeleverd. Wat deed u toen u dat hoorde?

De heer **Eurlings**: Tja, wat deed ik toen? Ik zal vast een aantal vragen hebben gesteld. Er is een brief voor de Kamer hierover voorbereid. Die was mede gestoeld op de eerste overleggen in de regio. Ik wijs met name op het bestuurlijk overleg van 4 oktober van dat jaar, waarin voor het eerst opties worden verkend. De regio zei daar dat men geen omleiding om de tunnel wenste. Bij de tunnel in Roermond kon je niet, zoals bij de tunnel in Utrecht, extra stroken erlangs leggen, want de tunnel gaat onder stedelijk gebied door. De regio zei ook dat men de tunnel zo snel mogelijk zo veel als mogelijk open wilde hebben. Op 4 oktober is door de regio voor het eerst het idee van een beperkte openstelling geopperd.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): Ik wil nog even met u terug in de tijd. U had het over een brief aan de Kamer. Mijnheer Koopmans noemde die brief een «slappehapbrief». Ik heb dat woord niet zelf verzonnen; de heer Koopmans heeft het gebruikt. U was toentertijd de Minister die over de aanleg van die tunnel ging, maar u woonde ook in Limburg. Met wie nam u contact op? Ik kan mij namelijk voorstellen dat de druk vanuit de regio enorm moet zijn geweest, zeker ook omdat u zelf uit Limburg komt.

De heer **Eurlings**: Ik herken mij niet in het beeld dat u schetst. Dit project was voor het hele land van belang. Het ging om de oostelijke tangent naar het zuiden van het land. Daarmee was het een van de nieuwe internationale doorvoerroutes, zal ik maar zeggen. Heel veel verkeer uit het

noorden gaat nu via de oostkant naar het buitenland en naar het zuiden. Daarmee was dit een heel belangrijk project. Ik heb geprobeerd om bij alle projecten betrokken te zijn. Ik heb de stellige overtuiging dat wij nooit zo veel spades in de grond hadden kunnen steken als ik er bijvoorbeeld bij de spoedwetprojecten niet zo bovenop had gezeten. Er was dus bij dit project betrokkenheid, net zozeer als bij andere projecten. Die betrokkenheid heb ik bijvoorbeeld ook nadrukkelijk moeten tonen bij de tunnel in de A2 in Leidsche Rijn. Daarvoor moest ik in 2010 nog van recess terugkomen om een doorbraak te forceren.

Dat project in Utrecht was ook best heel spannend, maar een verschil tussen de A73-tunnel en het project in Utrecht was misschien wel, dat de landelijke camera's erg op de tunnel in Roermond gericht waren. Hoe moet ik het vriendelijk zeggen? Niet iedere regiobestuurder die bij het project in Roermond betrokken was, was helemaal wars van enige vocaliteit. Zo zeg ik het toch heel netjes?

**De voorzitter:** U zegt het zo netjes dat we gaan vragen of u dit toch nog enigszins wilt vertalen naar gewoon Nederlands. Bedoelt u te zeggen dat er regiobestuurders waren die het wel mooi vonden dat die camera's in de buurt waren en ervoor gingen staan? Kan ik dat beluisteren?

**De heer Eurlings:** Nee, dat kunt u niet. Ik zeg alleen dat het project erg in het nieuws was, dat er veel over is gezegd en dat er veel ophef over is gemaakt. Er was zelfs een rechtszaak en van alles en nog wat. Het stond gewoon in het centrum van de belangstelling. Management-wise was het een belangrijk project omdat wij bij dit project voor het eerst op deze manier werden geconfronteerd met deze tunnelproblematiek meer in het algemeen. Bij de tunnel in de A2 in Leidsche Rijn was de problematiek ook nog van die orde, maar toen hadden we ten minste het begin van de oplossing al gevonden en waren we op de goede weg. Bij de aanleg van de tunnel in de A2 in Maastricht en bij de aanleg van andere tunnels kunnen wij nu volop profijt hebben van de lessen die uit het project in Roermond zijn getrokken. Ik heb bijvoorbeeld de Zuiderzeelijn met de Kamer moeten bespreken, misschien wel in deze zaal. Ik zeg nogmaals dat mijn betrokkenheid bij dergelijke projecten niet minder was. Je voelt dat dingen belangrijk zijn. Ik ben teruggekomen uit Brussel – waar het mij zeer beviel – en hier als Minister aangetreden, niet om Minister te zijn, maar om iets te bereiken en om fileproblemen daadwerkelijk op te lossen. Dat doe je met spoedprojecten, maar dat doe je ook met het vlottrekken van de moeilijke projecten die je aantreft bij je aantreden of vlak daarna.

**Mevrouw Fokke (PvdA):** Ik begrijp heel goed dat de aanleg van de A73 niet alleen een oplossing voor Limburg was. De aanleg van die weg was voor mij persoonlijk ook heel fijn, want mijn ouders wonen in Twente en ik moest vaak van Maastricht naar Twente. Maar het is toch wel juist dat de druk heel stevig uit de regio kwam, met name uit Roermond? Toen er, nadat de Kamer uw brief had ontvangen, door haar werd gedebatteerd over de problemen, was er ook sprake van een handtekeningactie in Roermond. De druk werd toch vooral veroorzaakt door het feit dat met name Roermond door de aanleg van de tunnel wel erg onbereikbaar was?

**De heer Eurlings:** Ik ben even aan het zoeken naar de IT-component van uw vraag.

**De voorzitter:** Die komt, die komt.

De heer **Eurlings**: Ik heb zelf gehandeld vanuit de breed levende wens om de tunnel zo snel als mogelijk beperkt open te stellen. Die wens leefde in de regio, maar ook bij alle fracties in de Tweede Kamer op die van de VVD na. Ik heb mij vergewist van de steun voor die beperkte openstelling. Die beperkte openstelling werd gedragen. Ik kan nu terugkijken en mij realiseren hoe diepgaand de problematiek was die wij aantroffen tussen oktober 2007 en 1 december 2009. Als ik mij dat realiseer, sterkt mij dat alleen maar in mijn overtuiging dat het goed was om die tunnel beperkt open te stellen. Wij hadden namelijk heel veel tijd nodig om oplossingen te vinden voor de structurele problemen die bij die tunnel aan de orde waren.

De **voorzitter**: We gaan het over die beperkte openstelling hebben. Feit blijft echter dat op 4 oktober 2007 het Dagblad De Limburger publiceert over opgetreden vertragingen en dat u de maandag daarop direct met de betrokkenen aan tafel zat. U hoort mij niet zeggen dat daar iets verkeerd aan is, maar het geeft toch wel aan dat u ook persoonlijk zeer betrokken was. U hebt al gezegd dat die betrokkenheid echt niet alleen voortkwam uit het feit dat u Limburger bent, maar u zat er wel bovenop. U ging er ook weleens langs, hebben we begrepen. U praatte met de mensen. Tijdens een Kamerdebat hebt u ook een keer gezegd: ik was zondag in de regio en heb met de mensen gesproken. Ik bedoel: u ging er ook langs en besprak de problemen. Er was dus sprake van een persoonlijke betrokkenheid. Toch?

De heer **Eurlings**: Het is mijn persoonlijke overtuiging dat een bewindspersoon niet in zijn Haagse ivoren toren moet blijven zitten, maar dicht bij de problematiek moet zijn en moet begrijpen wat er speelt. Ik noem de snelwegen rond Amstelveen, waar ik nu op het hoofdkantoor van de KLM mag zitten. Ik noem ook de A4 Midden-Delfland, een project dat wij na 50 jaar vlot hebben getrokken. Bij dat laatste project ben ik tussen de protesterenden gaan staan, heb ik gehoord wat hen bezighield en ben ik de discussie aangegaan. Ik vind dat je op die manier als bewindspersoon moet functioneren. Een bewindspersoon moet niet in Den Haag in zijn ivoren toren blijven zitten, maar gewoon gaan horen wat er speelt. Toen wij met deze problematiek werden geconfronteerd, was het van belang om te kiezen voor een oplossing die in ieder geval werd gedragen.

De **voorzitter**: U vroeg zojuist wat dit met ICT te maken heeft. De IT-component van de vraag is, dat door de haast die wellicht geboden was door de beperkte openstelling, de systemen zo onder druk kwamen te staan dat het uiteindelijk alleen maar lastiger werd. We komen daar echter nog op.

De heer **Eurlings**: Mag ik u vragen om, als u hierop terugkomt, heel specifiek te zijn. Ik herken me namelijk niet in het beeld dat u schetst.

De **voorzitter**: Heel goed, dat zullen we doen.

We waren bij oktober 2007. Toen werd duidelijk dat het niet haalbaar was om de tunnel op te leveren op de datum die oorspronkelijk was afgesproken. Toen besloot u om de tunnel per februari 2008 gedeeltelijk open te stellen. U was hier zojuist al een beetje over begonnen. Daarover is inderdaad ook een debat in de Kamer gevoerd. Daarin gaven, precies zoals u zei, alle partijen behalve de VVD u de ruimte om de tunnel op die manier beperkt open te stellen. Wat bracht u tot de keuze om zo'n beperkte openstelling te willen?



De heer **Eurlings**: Er was een aantal argumenten om te gaan voor een beperkte openstelling. De eerste was dat dit de optie was die werd gedragen, niet alleen in het parlement, maar in de eerste plaats in de regio. Het parlement en de regio gaven de voorkeur aan die optie. Ik zei al dat wij op 4 oktober een eerste bestuurlijke bijeenkomst over dit onderwerp hadden. De regio sprak zich er daar voor uit om de tunnel zo snel mogelijk zo veel mogelijk open te laten zijn. Tijdens die bestuurlijke bijeenkomst is voor het eerst het concept van de beperkte openstelling ontstaan. Daar is trouwens ook gezegd dat een omweg om de tunnel leggen voor de regio geen optie was. Ik ben vervolgens op 8 oktober zelf een keer naar de regio toegegaan. Ik heb daar in het ambtelijk overleg gezegd dat er diezelfde avond een bestuurlijk overleg zou zijn. Ik heb gezegd: beantwoordt u daarom alstublieft de vraag wat uw voorkeur heeft. Ik heb gevraagd: bent u voor beperkte openstelling, of wilt u de tunnel helemaal gesloten houden om naar een eindopenstelling toe te werken? Ik heb daar ook aan de eerstverantwoordelijke voor de veiligheid, zijnde de brandweer, en aan andere mensen die verantwoordelijk zijn voor de veiligheid, gevraagd of het überhaupt zin zou hebben om te proberen zo'n beperkte openstelling mogelijk te maken. Ik heb gevraagd: of denkt u dat dat toch niet zal lukken? Daar was de lijn: het heeft zeker zin om dat te proberen. Op 8 oktober 's avonds zijn de bestuurders samengekomen. Bij die bijeenkomst ben ik zelf niet geweest. De bestuurders hebben de voorkeur voor een beperkte openstelling bevestigd, in het bijzijn van directeur-generaal van Rijkswaterstaat Bert Keijts. De dag ernaar was dat ook de lijn van de meerderheid van de Kamer tijdens een spoeddebat. Heel belangrijk daarbij was dat wij op de inhoud – onderschat u die niet – in de verste verte geen planning hadden die wij betrouwbaar achtten. Daarom stond er ook geen planning in die brief aan de Kamer die door de door u genoemde parlementariër Koopmans «slappe hap» werd genoemd. Wij hadden geen planning die wij betrouwbaar vonden. Kijkt u nog eens naar wat er in 2008 gebeurde. Eerst had men het beeld dat in augustus of september de tunnel open zou gaan. Vervolgens werd het december 2008. In de loop van 2008 wordt de hulp van professor Horvat gevraagd. Hij zei: joh, die planning klopt niet, daarop hebben jullie geen grip en daarmee kunnen we niets. Hij zei: we moeten van voren af aan beginnen. Dat was toen helaas de werkelijkheid van dat project dat al jaren liep. Het heeft mij alleen maar gesterkt in de keuze voor een beperkte openstelling. Die gaf ons in 2008 en 2009 de tijd om heel gestructureerd, stap voor stap naar een gecontroleerde totaalopenstelling toe te werken en vervolgens uit wat er fout was gegaan de lessen te trekken voor andere projecten, zonder daarbij onder enorme druk te staan vanwege het feit dat die tunnel ik weet niet hoelang helemaal gesloten zou blijven.

De **voorzitter**: Om precies te zijn vraag ik u nog even waarom het onmogelijk was om een planning te hebben.

De heer **Eurlings**: De heer Horvat heeft ongeveer een maand of zeven, acht na dat moment in oktober, toen wij begonnen te bedenken hoe we met de problemen om zouden moeten gaan, geconstateerd dat zelfs toen, dus meer dan een halfjaar later, de planning van de aannemer niet «in control» en niet betrouwbaar was. De aannemer kon het zagezegd gewoon niet aan. Dat is niet gek, want de Departementale Auditdienst heeft al vrij vroeg in dit proces geconstateerd dat er een te complexe verantwoordelijkheid bij die aannemer was gelegd. Die was niet alleen verantwoordelijk voor het maken van het systeem, maar was er ook verantwoordelijk voor, te bewijzen dat het systeem in de praktijk

voldoende betrouwbaar zou werken. Die verantwoordelijkheid was enorm complex. Niet alleen is die verantwoordelijkheid door de aannemer onderschat, maar zij was technisch ook heel moeilijk waar te maken voor de aannemer.

De **voorzitter**: Goed. Toen hebt u dus besloten om die tunnels tijdelijk open te stellen. Er is toen wel gevraagd of dat tot extra vertraging zou leiden. De aannemer veronderstelde dat wel degelijk. De heer Cramer van de ChristenUnie stelde die vraag op 11 oktober 2007. U zei toen: nee, dat zal niet of nauwelijks effect hebben op de definitieve openstelling. Nu zegt u echter: wij hadden geen flauw benul hoe het überhaupt zou lopen. Maar toentertijd zei u in de Kamer: nee, de tijdelijke openstelling zal niet of nauwelijks effect hebben op de definitieve openstelling. Dat kon u dus helemaal niet weten.

De heer **Eurlings**: Wij schatten in dat er tijdens een beperkte openstelling behoorlijk kon worden doorgewerkt aan het testen en verder uitwerken van het systeem. Vandaar mijn opmerking dat de extra vertraging door beperkt open te stellen, behoorlijk zou meevallen, om het nu maar op mijn manier te zeggen. Later is door – daar is hij weer – professor Horvat geconstateerd dat het testen tijdens de beperkte openstelling beter ging dan eerder was gedacht. Er kon dus meer getest worden dan eerder was gedacht. Daarmee wordt dus volgens mij de stelling bevestigd dat tijdens beperkte openstelling goed kan worden doorgewerkt.

Een ander punt is dat wij geen zeer betrouwbare, vaste planning hadden. Daarom heb ik in de brief aan de Kamer van 4 oktober die planning niet kunnen noemen. Iedere planning die de aannemer ons opgaf, bleek achteraf ook onbetrouwbaar te zijn. De aannemer zei: als de tunnel beperkt opengaat, zijn we in augustus of september helemaal klaar. Die planning bleek steeds niet betrouwbaar te zijn en gleed steeds verder weg.

De **voorzitter**: We kunnen nog heel lang met u terugkijken op dat besluit om de tunnel beperkt open te stellen. We kunnen er van alles bijhalen, zoals brieven van de veiligheidsbeambte en de lengte van testen, maar ik geloof niet dat dat allemaal erg zinvol is. Het besluit is genomen onder dekking van de Kamer. Feit is echter dat wij, terugkijkend, kunnen vaststellen dat puur de beslissing om de tunnel gedeeltelijk open te stellen, het project in totaal 46,5 miljoen duurder heeft gemaakt. Dat heb ik namens de commissie afgelopen maandag ook meegedeeld aan de heer Koopmans. Gaandeweg het gesprek met hem schrok hij steeds meer van dat bedrag. U hebt daarvan natuurlijk ook al kennisgenomen. Wat vindt u daarvan nu u dat feit tot u hebt kunnen nemen?

De heer **Eurlings**: Het was een dure les, maar wel een les die waarde heeft gehad. Wij hebben namelijk daarmee niet alleen de problemen bij dit project opgelost, maar ook structureel voorkomen dat zulke problemen zich later nog eens voordoen. Mag ik over dat bedrag van afgerond 47 miljoen – ik maak het nog wat erger dan u – een aantal opmerkingen maken?

In de eerste plaats zeg ik nogmaals dat dit een heel complex proces was waarbij we geen weg om de tunnel heen konden leggen. Dat konden we wel bij een andere tunnel die werd aangelegd en waar eenzelfde probleem een rol speelde, namelijk de tunnel in de A2 in Leidsche Rijn. Daar hebben we in het zomerreces van 2010 met burgemeester Wolfsen op een gegeven moment besloten om de oude weg, die nog naast de landtunnel lag, te verbreden naar twee maal vier stroken en in westelijke

richting met nog een vijfde strook als wisselstrook of extra strook voor de spits erbij. Die oplossing, dat tijdelijke project, dus het simpel verbreden van de bestaande weg naast de tunnel, heeft in totaal 32,5 miljoen gekost. Daarvoor is minder aandacht in de media geweest, maar ik noem het om een en ander even in een perspectief te plaatsen. Al dit soort problemen, bij elke tunnel, leiden tot gigantisch veel kosten. Het repareren van een tunnel als aan het einde van een proces van aanleg een systeem niet blijkt te werken, is enorm duur. Daarom was het zo belangrijk om te zoeken naar een structurele oplossing.

Ik kom terug op de 47 miljoen voor de tunnel in Roermond. Dat is dus iets meer geld dan er nodig was voor de tunnel in Utrecht.

**De voorzitter:** Die 46,5 miljoen heeft alleen maar betrekking op het tijdelijk openstellen van die tunnel in plaats van dat er gewoon zou zijn doorgewerkt, waarna ook met meerkosten, met andere meerkosten, de zaak definitief zou zijn opgelost. Uiteraard is het hele project nog een stuk duurder geworden. Die 46,5 miljoen heeft dus alleen maar betrekking op de meerkosten door de tijdelijke openstelling, door de tijdelijke oplossing die u hebt gekozen. Dit gaat om de kosten voor de openstelling van één strook waarbij er geen gif door de tunnel mocht worden vervoerd. Dat was uw keuze.

**De heer Eurlings:** Zeker, zoals er ook gekozen is voor een tijdelijke oplossing in Utrecht om te voorkomen dat het onderliggende wegennet daar helemaal zou vastlopen. Ik zei zojuist al dat die keuze 32,5 miljoen kostte. Ik blijf dus zeggen dat elke tijdelijke oplossing duur is als we aan het einde van zo'n project de winkel open moeten houden terwijl de boel moet worden gerepareerd.

Mag ik in dit verband nog iets zeggen over de tunnel in Roermond? Tegenover die 47 miljoen staat het feit dat wij tussen 8,5 miljoen en 12 miljoen autopassages hebben kunnen afwikkelen in de periode van de tijdelijke openstelling. Daarvan is de maatschappelijke waarde tussen de 37,5 miljoen en 52 miljoen. Dat is de positieve kant van het verhaal. Ik wil er ook nog aan toevoegen dat er nog steeds een arbitrage loopt met de aannemer. Die had het systeem op tijd moeten leveren. Ik heb geen enkele reden om er geen vertrouwen in te hebben dat de Staat een gedeelte van het geld dat extra is uitgegeven, alsnog van de aannemer terugkrijgt.

**De voorzitter:** Kort en goed: u vond en vindt het besluit dat destijds is genomen, een verantwoord besluit?

**De heer Eurlings:** Leest u het rapport van de heer Horvat. Daarin staat dat de planning ook in 2008 volstrekt niet stabiel was. Daarin staat dat er in 2008 een heel andere aanpak moest worden gekozen en dat er een «go, no go» moest komen. Vervolgens zei de regio: als de tunnel dan definitief dicht moet, plan dat dan zo in dat de overlast en de effecten op de verkeersveiligheid zo beperkt mogelijk zijn. Een en ander heeft mij alleen maar gesterkt in mijn opvatting dat het goed was dat de tunnel open was terwijl nog zo veel keuzes moesten worden gemaakt. Het is achteraf niet goed te bedenken hoelang die tunnel helemaal gesloten was gebleven als wij alles opnieuw hadden moeten bedenken bij een totale sluiting en zonder de beperkte openstelling. Die beperkte openstelling gaf in 2008 en 2009 rust. Op die manier kon de hele planning worden herijkt en kon alles opnieuw worden doordacht terwijl er toch naar ik meen 36.000 wagens per dag door die tunnel konden.

De **voorzitter**: Het antwoord op mijn vraag luidt dus: ja.

De heer **Eurlings**: Net zoals bij de tunnel in Utrecht, waar we 32,5 miljoen hebben geïnvesteerd voor een tijdelijke maatregel ...

De **voorzitter**: Ik vraag het gewoon expliciet.

De heer **Eurlings**: ... is het antwoord op uw vraag over de tunnel in Roermond: ja.

De **voorzitter**: Prima.

De heer **Eurlings**: Ik ben er echter vooral blij mee dat dit hoofdpijn-dossier, dat ik aan het begin van mijn ministerschap aantrof, is afgerond en dat tegelijk het onderliggende structurele probleem structureel is opgelost. Hiermee zijn dus problemen als bij de tunnel in Roermond, bij andere tunnels behoorlijk voorkomen. Ik noem in dat verband de tunnel in Maastricht, maar ik kan ook de Tweede Coentunnel en tal van andere tunnels noemen.

De **voorzitter**: Afgelopen maandag zei het voormalig Kamerlid Koopmans dat een Kamerlid de geluiden uit de regio moet vertolken en dat een Minister dan de knoop maar moet doorhakken. Over die mening kun je natuurlijk twisten. In dat licht zei hij – ik citeer hem letterlijk – Eurlings had, als hij had geweten dat de meerkosten van de openstelling 46,5 miljoen zouden worden, nee moeten zeggen. Wat vindt u daarvan?

De heer **Eurlings**: Dat kan zijn stellingname zijn. Ik heb het hem niet horen zeggen. Ik constateer dat wij gekozen hebben voor een beperkte openstelling en dat wij daarvoor met goede redenen hebben gekozen. Wij hadden er geen begin van een idee van of de planning van de aannemer goed was. Wij zijn in de jaren daarna nog op heel veel problemen gestuit. De 8,5 miljoen tot 12 miljoen autobewegingen die zijn afgewikkeld, zijn ook heel belangrijk.

De **voorzitter**: Zeker. In dat Kamerdebat is natuurlijk ook regelmatig aan de orde geweest of de tijdelijke openstelling extra geld zou gaan kosten. U antwoordde op die vraag steeds: dat vermoed ik niet, maar we weten het niet zeker. U wist dus toen ook in het geheel niet wat u nu wel weet, namelijk dat het 46,5 miljoen extra zou kosten om die tunnels tijdelijk open te stellen?

De heer **Eurlings**: Wij hadden er geen idee van hoelang het nog zou duren voordat het systeem zou werken. Wij hebben er een van de grootste experts in de hele wereld bij moeten halen om een oplossing te bedenken. Het ontwerp van de tunnel in Roermond was niet alleen de meest veilige, maar ook de meest complexe in de hele wereld, aldus professor Horvat. Dat hadden wij aan het begin niet zo kunnen inschatten. Voor de meerkosten heb ik in het begin ongeveer 10 miljoen gereserveerd. Het is inderdaad een stuk meer geworden. Ik wil deze kosten echter toch nog een keer afzetten tegen de kosten bij het probleem rond de landtunnel in de A2, omdat dit echt geen probleem was van alleen de tunnel in Roermond. In Utrecht was de tijdelijke oplossing veel simpeler, namelijk het aanleggen van een paar strookjes asfalt. Die kostten 32,5 miljoen. Het is allemaal heel veel geld. Als je echter een proces standaardiseert, als je niet aan het begin een ontwerp goed zet en als je aan het einde van het proces nog moet gaan repareren, ben je altijd veel

te veel geld kwijt. Dit was een dure les, maar het probleem is gelukkig wel structureel opgelost.

De heer **Van Meenen** (D66): Ziet u in dat verband ook nog een relatie met het oorspronkelijke contract dat is gesloten? Er wordt nog steeds gediscussieerd over de vraag of het nu een Design & Construct-contract was of een Engineering & Construct-contract. Eén ding is echter zeker: het zijn allebei vormen van contracten waarbij er nogal wat afstand is tussen de opdrachtgever en de uitvoerder.

De heer **Eurlings**: Zeker.

De heer **Van Meenen** (D66): Wat vindt u daarvan? Is dat een oorzaak van de problemen die later zouden ontstaan?

De heer **Eurlings**: Over de kwestie van Design of Engineering kan ik zeggen dat het de lijn van het ministerie is dat het om een Design & Construct-contract gaat. Ik wil daarover verder niet veel meer zeggen, omdat dit in elk geval een onderdeel zal zijn van de arbitrage die met de aannemer nog speelt.

Je kunt echter sowieso zeggen dat de benadering van het sturen op functionele eisen en het leggen van heel veel verantwoordelijkheid bij die aannemer, veel te complex is geweest. Tegen de aannemer werd gezegd: bedenk het systeem maar. Daarbij was het ook nog een systeem waarbij de scope continu wijzigde. Bovendien voelde de regio voortdurend de druk om de tunnel steeds veiliger te maken. Als er dan weer een nieuw systeem werd ontdekt, werd dat er ook maar weer bij gehangen. O nee, toch niet dit, dan toch maar dat systeem. Die benadering was veel te complex. Het was ook voor een aannemer niet te doen. Daarover zijn de conclusies van de Departementale Auditdienst en van professor Horvat heel duidelijk. Daarom hebben we het over een andere boeg gegooid. We hebben namelijk gekozen voor een «go/no go»-benadering. Stap voor stap zijn we erdoorheen gegaan. We zijn van een contractaanpak veel meer naar een probleemoplossende aanpak gegaan. We hebben gezegd: we gaan elkaar nu niet met contracten om de oren slaan, want we hebben elkaar nu keihard nodig om deze kluwen te ontwarren. We zijn dus echt overgeschakeld op een «go/no go»-benadering, waarbij je pas de volgende stap zet als je echt zeker weet dat je zover bent.

De heer **Van Meenen** (D66): U noemde een aantal oorzaken van de problemen. Zo was er geen helder veiligheidsniveau gedefinieerd. Daarvoor zijn er regels gekomen en standaarden geformuleerd. Is er bij de contracten ook een les geleerd? Is geleerd welk soort contract je eigenlijk moet aangaan voordat je aan zo'n complex project begint?

De heer **Eurlings**: Zeker, maar zeker. De heer Horvat heeft trouwens ook gezegd dat de scope bevroren moest worden. Hij zei: we blijven er nu vanaf en we gaan zaken niet meer veranderen. Ja, zeker, ook op dat vlak is geleerd. Op dit moment is veel meer de benadering om te kiezen voor een vast veiligheidsniveau. Dat staat nu heel helder in de wet. Uit mijn hoofd zeg ik dat dit is gebaseerd op de Wet aanvullende regels veiligheid wegtunnels (Warvw) en de onderliggende Europese richtlijn. Vervolgens is er een ministeriële regeling waarin expliciet staat met welke systemen die zich in de praktijk al hebben bewezen, je die veiligheid gaat bereiken. Punt. Die standaardssystemen zijn niet in de ivoren toren van de overheid bedacht, maar zij zijn samen met de markt bedacht. Dat vind ik wel een mooie les voor uw commissie, als ik dat zo mag zeggen. Dat maakt de

kans heel groot – ik zeg het voorzichtig – dat die systemen ook werkelijk geleverd kunnen worden. De markt heeft zich er namelijk zelf aan gecommitteerd. Eerder zei men dus hoe veilig het moest zijn, waarbij de sky the limit was. Eerder zei men: ga maar met de regio praten en bedenken het zelf maar. Nu zegt men: dit is nodig en op die manier ga je het doen. De aannemer rolt het nu gewoon uit.

De heer **Van Meenen** (D66): Ik begrijp heel goed dat meer duidelijkheid bij de afspraken die vooraf worden gemaakt vanwege de regels die nu gelden, zich uiteindelijk ongetwijfeld ook zal vertalen in het contract dat wordt gesloten. Mijn vraag richt zich echter echt op de contractvorm. De vorm van het contract op zich suggereert een bepaalde afstand tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Dat kan ook een probleem zijn. Als er een andere contractvorm was geweest, had wellicht voorkomen kunnen worden dat u pas na een maand of acht over de A73 werd ingelicht. Zijn er uit dat aspect nog lessen getrokken? Zijn er daarna andere soorten contracten gesloten?

De heer **Eurlings**: Ik heb er weinig zicht op hoe op dit moment de contracten gesloten worden. Daarvoor excuseer ik mij. Je kunt wel stellen dat het ministerie er dichter bovenop had kunnen en misschien wel had moeten zitten, ja. Dan had men de problemen misschien eerder ontdekt. Het systeem zelf was echter dermate complex geworden doordat er zo veel verschillende onbewezen technieken werden toegepast en doordat er echt sprake was van een race to the top op het vlak van de veiligheid, dat zelfs als men er wat meer bovenop had gezeten, de problemen waarschijnlijk ontstaan zouden zijn. Dan hadden we ze misschien wat eerder ontdekt. Volgens mij hebben we echter met de structurele oplossing, waartoe ik de aanzet heb gegeven en die intussen helemaal is ingevoerd, het probleem gewoon voorkomen.

Ik heb mij in de Kamer weleens afgevraagd hoe het toch mogelijk was dat wij in Nederland deze problemen met de tunnel in Roermond hadden, de meest complexe en de meest veilige tunnel van de hele wereld, terwijl er in Europa landen zijn waar de tunnels veel langer zijn – tunnels waarvan de veiligheidskarakteristiek misschien nog wel veel spannender is – en waar die problemen niet speelden. Het antwoord is dat men in heel veel andere landen gewoon koos voor standaardssystemen, een standaardaanpak en een standaard veiligheidsniveau. Dat is eigenlijk volgens mij nog veel belangrijker dan de vorm van het contract. Als je weet waar je aan toe bent en je weet dat de plannen uitvoerbaar zijn, voorkom je het grootste gedeelte van de problemen.

De **voorzitter**: Daarmee zegt u toch impliciet dat er, voordat u aantrad, verkeerde keuzes zijn gemaakt? Dit is toch het antwoord op een vraag die u eerder in dit gesprek niet wilde beantwoorden?

De heer **Eurlings**: Weet u, ik ben hier ook altijd voorzichtig geweest met het geven van kwalificaties. Ik heb geconstateerd dat de systematiek niet werkte, dat de oorzaak structureel was en dat wij dus na het oplossen van de tunnelproblematiek in Roermond – ik zeg nogmaals dat het de meest complexe tunnel in de wereld is – een structurele oplossing moesten gaan kiezen. Ik had namelijk geconstateerd dat het systeem dat men tot dan toe gebruikte en de aanpak die men tot dan toe hanteerde, bij iedere aan te leggen tunnel tot problemen zouden leiden. Ik vat het nog een keer samen: IT was geen middel, maar een doel op zich. Elk nieuw systeem dat spannend leek en innovatief was – ik overdrijf nu wat – was interessant en

werd er in de tunnel bij gehangen. Er was geen beeld bij wat genoeg veilig was, en wat qua veiligheid «over the top» was.

De **voorzitter**: U schetst iedere keer welke problematische toestand u aantrof. Dat kwam niet zomaar ergens vandaan. Dat was het gevolg van door verschillende personen en verantwoordelijken gemaakte keuzen. Als ik u vraag wat u daarvan vindt, blijft u ervan weg. Ik kan u niet dwingen om er een kwalificatie over te geven, maar u moet niet doen alsof het een deus ex machina was, iets dat zomaar ineens uit de lucht kwam vallen. Die problemen waren het gevolg van gemaakte keuzen.

De heer **Eurlings**: Ik wil u wel een inhoudelijke kwalificatie geven, maar niet een kwalificatie over personen. De inhoudelijke kwalificatie is als volgt. De problematiek is echt onderschat. De verantwoordelijkheden die bij de aannemer en bij de regio zijn gelegd, waren te groot, te complex. Er waren dus veel meer standaardisatie en duidelijke guidelines, ook vanuit de overheid, nodig om problemen in de toekomst te voorkomen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Bij de tijdelijke openstelling zijn er twee dagen tests op veiligheid uitgevoerd. De veiligheidsbeambte zegt dat die minstens twee maanden hadden moeten duren. Na de tijdelijke openstelling waren er allerlei storingen en vertragingen, ging de tunnel dicht enzovoorts. Er is weleens gezegd: er zit net zo veel IT in als in een Boeing. Als dit de IT in een Boeing was geweest, dan was die neergestort. Bij een tunnel kan dat gelukkig niet, maar achteraf is het dan toch eigenwijzigheid geweest om die tijdelijke openstelling door te zetten?

De heer **Eurlings**: Nee, daarvan is echt geen sprake. In de beeldspraak van de Boeing 747: er is een verschil tussen het laten taxiën op de taxibaan en het echt laten vliegen. Dat vergt verschillende veiligheidskarakteristieken. De veiligheid is altijd een ononderhandelbaar uitgangspunt geweest. Ik heb in het debat van 9 oktober gezegd dat het met die veiligheid zo klaar als een klontje is: die moet gewoon goed zijn. Wat is er gebeurd? De veiligheidsbeambte heeft twee keer een advies gegeven. Het advies was: het kan niet, tenzij aan een aantal voorwaarden is voldaan. De totale lijst bestaat uit – ik zeg het uit mijn hoofd – 34 voorwaarden. Deze zijn door een specialistenteam van Rijkswaterstaat stuk voor stuk ingevoerd. Een paar van die voorwaarden zijn ingevoerd middels mitigerende maatregelen vanwege de tijdelijke openstelling. Nogmaals, het rijden over een taxibaan met 70 km/u heeft een andere veiligheidskarakteristiek dan het met 800 km/u door de lucht vliegen.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar op een gegeven moment kon door die tunnel ook niet meer getaxied worden, omdat die dicht was. Achteraf had die veiligheidsbeambte gelijk, want het systeem werkte allerminst perfect tijdens de tijdelijke openstelling. Dat bent u toch met mij eens?

De heer **Eurlings**: Het systeem werkte niet perfect, maar ik ben het met uw conclusie niet eens. Ik zal u scherp uitleggen waarom niet. De heer IJff, wethouder van Roermond, zei vóór de tijdelijke openstelling dat zeker rekening moest worden gehouden met kinderziektes. Nu gaan we naar de grote expert, professor Horvat, bij de definitieve openstelling, veel later in het proces. Ook hij heeft gezegd: je moet rekening houden met kinderziektes, want een systeem in de praktijk reageert anders dan een systeem tijdens testen. Sensoren worden bijvoorbeeld smerig. Het zijn andere vervuilingen en dus krijg je te maken met een andere problematiek. Wat is het verschil tussen de beperkte openstelling en de definitieve? De heer

Horvat is met zijn kennis en expertise gekomen tot een restpuntenstrategie bij de definitieve openstelling. In goed Nederlands: dit kan misgaan, dat kan misgaan, dat kan misgaan en dat kan misgaan, qua kinderziektes, maar we doen direct dit, dat, dat en dat als het gebeurt. Men was er dus op voorbereid. Nu naar de tijdelijke openstelling. Ik nodig u uit om nog eens goed te kijken naar de eerste weken. Er is toen veel ophef geweest. Maar laten we naar de eerste 250 uur van de openstelling van de tunnel kijken, dit waren wat betreft de kinderziektes de meest spannende. Van die eerste 250 uur is de tunnel 240 uur open geweest, dus 10 uur dicht. Er waren twaalf problemen, maar slechts zes van die twaalf waren technische storingen, dus ongeveer de helft. Als die twaalf storingen, waarvan de helft technisch van aard – in vier gevallen ging het om te hoge voertuigen, wat overal voorkomt – ook goed waren voor de helft van de tijd, dan zou het om vijf uur gaan. Dan zou dus 2% van de totale openstellingstijd verloren zijn gegaan als gevolg van technische problemen. In heel 2007 was 85% tot 90% van de sluitingen het gevolg van de passage van te hoge voertuigen. De vrachtwagen mag 4,00 meter zijn. Op het bord staat 4,10 meter. Bij 4.30 meter slaat de detectie aan en gaat de tunnel dicht. De tunnels in Roermond zijn vrij hoog. Ik maak hierover nog één opmerking. Als u die cijfers bekijkt en als u die vergelijkt met de cijfers van andere tunnels, dan zult u zien dat in zo'n jaar de Roertunnel gemiddeld 40 keer per maand dichtgaat door de passage van te hoge voertuigen, de Swalmentunnel 30 keer en bijvoorbeeld de Velsertunnel 300 keer. Hiermee wil ik aangeven: de picture stond erop, maar de tunnel was voor het overgrote deel geopend.

De heer **Ulenbelt** (SP): Maar dat neemt toch allemaal niet weg dat het Nederlandse volk die veiligheidsbeambte op de televisie ziet met een redelijk alarmerend klinkende boodschap en dat u desondanks het besluit neemt tot tijdelijke openstelling?

De heer **Eurlings**: Het besluit tot een tijdelijke openstelling is zeer zorgvuldig genomen. De 34 punten van de veiligheidsbeambte zijn stuk voor stuk verwerkt en uitgevoerd. Ik zei al: bij een klein aantal met mitigerende maatregelen vanwege de beperkte openstelling. De HID van Limburg, de heer Jean Luc Beguin, heeft de aanvraag tot openstelling gedaan. Hij heeft van tevoren aangegeven dat alleen te doen als de gemeente en haar veiligheidsadviseur, de brandweer, daarachter zouden staan. De directeur-generaal van Rijkswaterstaat heeft extra meegekeken en heeft gezegd: met de veiligheid wordt nul risico genomen. Vervolgens is die aanvraag gekomen en heeft de gemeente op basis van een positief advies van de brandweer ingestemd met de tijdelijke openstelling. Kinderziektes heb je altijd in het begin, bij elke openstelling, zeker van zo'n technisch systeem als dit.

Ik zeg er nog twee dingen over. Van de eerste 250 uur was de tunnel 240 uur open. Zelfs in de meest dramatische begintijd was de tunnel grotendeels open. Je kunt er wel het volgende van leren. Het is goed om te anticiperen op de kinderziektes die je nog krijgt, want dan kun je ze veel sneller verhelpen. Die tijd hadden we bij de definitieve openstelling wel en dat hebben we toen ook gedaan.

De **voorzitter**: Je kunt er natuurlijk altijd over twisten. Je hebt vaker dat wetenschappers elkaar tegenspreken. We hebben ook een wetenschapper aangetroffen – dat is de heer Verhoef – die over de openstelling het volgende zegt. Het is als een schoonspringbad dat nog niet af is, maar de politiek wil toch dat het alvast opengaat. Het is tijdelijk verboden om te duiken en op de bodem zijn wat opblaasbadjes neergezet. Je kunt



uiteeraard nul garantie geven over de duikveiligheid. Het heeft geen zin om metingen aan temperatuur, zuurgraad, luchtafvoer, luchtverversing en waterkwaliteit te verrichten omdat van de normale beschikbaarheid van de installatie in het geheel geen sprake is.

Op z'n minst genomen is er dus ruimte voor discussie over de mate van veiligheid die er was op het moment dat over de tijdelijke openstelling werd besloten. Volgens mij vroeg de heer Ulenbelt daarnaar. U hebt uw versie en visie gegeven.

De heer **Eurlings**: Ik zie het anders, namelijk: de veiligheid was gegarandeerd op de manier die ik u zojuist schetste. Toen er in het begin veel kinderziektes waren, was er veel ophef. Toen heeft de door u genoemde persoon in de media gezegd: ik vind dat de tunnel te vroeg open is. Ja, misschien had je iets minder kinderziektes gehad als je heel lang had getest, maar dan had je in de eerste 250 uur niet 240 uur het verkeer erdoor kunnen laten gaan. Uit de cijfers blijkt echt dat in 2007 85% tot 90% van al die storingen niets te maken had met techniek; het had te maken met te hoge vrachtauto's.

De **voorzitter**: Wij gaan afronden, maar mevrouw Fokke heeft nog een paar korte vragen. De heer Van Meenen verontschuldigt zich, want hij moet naar het debat waarvoor straks een heel lange bel gaat.

De heer **Eurlings**: Ik ken het geluid nog goed.

De **voorzitter**: Voor degenen die ons anderszins volgen: het is een heel lange bel, een minuut lang, en die kondigt het debat aan dat de heer Van Meenen gaat voeren. Dank u zeer, collega. Het woord is nu aan mevrouw Fokke.

Mevrouw **Fokke** (PvdA): U hebt het met ons al gehad over de lessen die zijn geleerd, bijvoorbeeld: neem alleen bewezen techniek. U hebt het ook al gehad over de ministeriële regeling waarin een en ander is gezet. Er is echter nog een ander probleem bij de overheid: zij onderschat heel vaak de complexiteit van ICT. We hebben ook Policy Research ingeschakeld. Dat concludeert dat een gebrek aan zowel ICT-basiskennis als specialistische ICT-deskundigheid leidt tot verantwoordelijkheid zonder kennis, tot besluitvorming zonder zicht op de consequenties en tot inadequate processen. Het stelt verder dat goede kennisopbouw en behoud van kennis veelal worden gecompliceerd door wisseling van sleutelfunctionarissen, zoals programma- en projectleiders, tijdens langlopende ICT-projecten. Verder werd de heer Verhoef net al aangehaald. Hij zei: ik heb de kennis die nodig is om onder de motorkap van ICT-projecten te kijken, bij de overheid nooit aangetroffen; mijn ervaring is dat die er niet is. Iemand anders zei: als je grote projecten wilt draaien, dan heb je topspelers nodig. Hoe kijkt u naar die problematiek? U zegt: je moet bewezen techniek gebruiken. U zegt ook: ik ben gekomen met een ministeriële regeling. Maar ja, als er een ander probleem is, namelijk dat de ICT-kennis bij de overheid niet op orde is, hoe los je dat dan op?

De heer **Eurlings**: Ik denk dat bij de overheid vaak sprake is, of is geweest, van een overoptimisme over hoe gemakkelijk het is om allemaal nieuwe IT-systemen in de markt te krijgen. Ik heb ooit als Minister mogen dealen met de kilometerprijs. Ik heb geprobeerd om dat proces, los van de politieke wenselijkheid of onwenselijkheid, technisch strak te managen, met «go/no go»-beslissingen, ook weer in lijn met professor Horvat. In het politieke debat werden echter allemaal extra eisen aan het systeem

gesteld, die het nog veel complexer maakten. Ik ben er op een gegeven moment voor gaan staan. Ik heb op een gegeven moment iets gezegd in de trant van: ook nog differentiatie in milieucategorieën en weet ik wat, dat maakt het technisch nog complexer, ik doe het niet, stop! Ik geef dit voorbeeld om aan te geven dat dat overoptimisme – we gaan als overheid projecten runnen die «first in the world» zijn, met «brand new», dus nog niet bewezen, technology – risicovol is. Ik denk niet dat de overheid zelf een ondernemer moet zijn die allemaal IT-specialismen gaat creëren. De overheid zou IT veel meer als een middel moeten zien in plaats van als een doel. Als je het als middel ziet, om iets voor de burger te bereiken, kies dan gewoon voor een middel dat bewezen is in de markt. Ik had bij die kilometerprijs – ik gebruik het voorbeeld toch maar weer even, want het was een relevant IT-project – het idee dat sommige mensen in de markt zelfs dachten: goh, dat is eigenlijk wel fijn, zo'n Nederlandse overheid die als eerste in de wereld iets heel nieuws gaat doen. Wij waren eigenlijk de drager aan het worden van een «first in the world technology». Je moet je afvragen of dat niet heel risicovol is. Vandaar mijn drive om echt zo veel als mogelijk op proven technology te sturen. Dat doe ik ook in mijn bedrijf. Wij hebben recentelijk een heel nieuwe vracht-IT-systeem in ontwikkeling genomen. Daar zitten een paar extra eisen bij, voor dingen die wij zelf willen. De kern van het systeem hebben we echter van de plank gekocht. Inderdaad: «van de plank». Dat draait, dat is bewezen. Wij hoeven geen IT-innovator te zijn. De IT moet doen wat wij willen voor onze klant en voor ons bedrijf. Soms wordt het een doel op zich.

Mevrouw **Bruins Slot** (CDA): Er was nog een aspect in de vraag van mevrouw Fokke. Om te kunnen beseffen of iets een standaardtechnologie is en kan worden toegepast binnen de overheid, is er natuurlijk gewoon ook goede kennis bij de overheid nodig over wat die ICT-toepassingen zijn. Uit ons onderzoek blijkt dat er op bepaalde terreinen onvoldoende kennis daarover aanwezig is. Wat is uw ervaring op dat punt?

De heer **Eurlings**: Ik denk dat ik die constatering gewoon kan onderstrepen. Bij het project van de tunnel in Roermond hebben wij, om daarmee om te gaan, geprobeerd om zo dicht mogelijk bij de marktpartijen te gaan staan. Toen wij gingen naar een lijst van standaardtechnieken en standaardinstallaties die men in die tunnel wilde gebruiken, hebben wij die samen met de marktpartijen bedacht. Wij pretendeerden niet dat wij wel even wisten wat kon en wat niet kon. De markt moet het uiteindelijk creëren. Dan ga je ofwel die kennis zelf verwerven, ofwel zo dicht bij marktpartijen staan dat je op hun expertise kunt varen en hen vervolgens ook kunt afrekenen op het realiseren. In de Haagse burelen wordt, denk ik, vaak te gemakkelijk gedacht: o, dat maken wij wel even, dat ontwikkelen wij wel even. Misschien valt het heel soms mee, maar volgens mij valt het in de innovatieve IT bijna altijd zwaar tegen als je die problematiek onderschat.

De **voorzitter**: Dat brengt mij bij de laatste vraag, die ik u stel in uw rol als allround politicus. Wij constateren – u had het er net ook al enigszins over – het volgende. Dé Kamer komt, Kamerleden komen soms met vragen, eisen en verlangens. Het zou handig zijn ... Ik zie u kijken. Er komt een vraag aan het einde van dit verhaal.

De heer **Eurlings**: Ik luister met interesse, voorzitter.

De **voorzitter**: Er komt een vraag aan het einde van dit verhaal. Dan vraag ik u om daarop te reageren en dan zijn we aan het einde van dit verhoor.

Kamerleden vragen soms dingen die eigenlijk niet kunnen, of dingen die het veel duurder maken, of dingen waardoor het veel langer gaat duren, of wat dan ook. Het zou handig zijn – vraagteken – als ze zouden weten wat ze vragen. Ministers en staatssecretarissen zeggen te vaak niet nee en veren dan mee met die wensen en verlangens – vraagteken – en dan wordt op de departementen toch te vaak te slaafs gezegd «als de Kamer en de Minister het willen, dan gaan we het toch maar doen», terwijl men soms al weet dat het niet kan. Dan wordt aan leveranciers gevraagd om een auto te leveren zonder stuur. Dan zeggen die leveranciers vervolgens: nou ja, goed, we verdienen eraan, dus we gaan hem maar leveren. En zo schuiven we langzaam de prut in. Vraagteken. Wilt u daarop reageren?

De heer **Eurlings**: Uitroepeten. Ik ben het met uw stellingname eens. Er is heel veel mee te geven aan nuances en weet ik wat ...

De **voorzitter**: Zeker, zeker, maar we zitten aan het eind, dus we doen het even zonder de nuances.

De heer **Eurlings**: Je merkt dat te vaak – en daar kan een gebrek aan kennis een grote rol spelen – is meebewogen, dat te vaak systemen zijn geaccepteerd waarvan je achteraf dacht: hoe kan dat nou? Neem nu dat DLS-systeem, dat drukluchtschuimsysteem. Dat moest in de tunnel van Roermond, maar op dat moment functioneerde het nergens in de hele wereld.

De **voorzitter**: Het is een prachtig systeem.

De heer **Eurlings**: Ja, op papier. De werkelijkheid is bij IT-innovatie echter vaak extreem veel weerbarstiger dan het papiertje zou doen vermoeden. Het watermiststelsel werkte in een paar tunnels, maar ook nog totaal «not proven». Toch was er groot vertrouwen dat het wel goed zou komen. Dit is precies de discussie die ik vaak met de Kamer heb gevoerd in de context van de kilometerprijs. De Kamer wilde de kilometerprijs. Dat stond in het regeerakkoord. Ik heb dat naar eer en geweten uitgerold, maar ik heb altijd gezegd: ik laat mij niet vangen in tal van plannings, want we moeten «go, no go», stap voor stap erdoorheen omdat het Spitzentechnologie, nieuwe innovatie, is. Met een motie in de Kamer kun je geen succesvolle innovatie afdwingen. Ik denk dat heel vaak de complexiteit van nieuwe technologie is onderschat. Een gebrek aan kennis kan daarbij inderdaad een behoorlijke rol hebben gespeeld. Je vangt dat een stuk op met standaardisatie, zoals we bij die tunnels hebben gedaan. Ik blijf vinden dat de politiek in het algemeen ervoor moet oppassen om IT als doel op zich te zien. Het gaat niet om het systeem dat in de tunnel hangt. Het gaat om de vraag of de tunnel veilig is. IT is dus slechts een middel. Soms lijkt het zo spannend en sexy als systeem zelf dat het gebruiken van een bepaalde nieuwe techniek een doel op zich begint te lijken. Dan wordt het erg risicovol.

De **voorzitter**: Dank u zeer. Is er nog iets wat u ons wilt meegeven waarvan u zegt: als ik dat nu niet vertel, dan ben ik ontevreden als ik dit vertrouwde gebouw uit loop?

De heer **Eurlings**: Misschien ben ik daar toch inderdaad nog een beetje de allround politicus voor, maar eigenlijk had ik dat net al in mijn antwoord aan u doorgesluisd. Vergroot de kennis van IT. Zie IT niet als doel op zich maar als een middel. En kies, uit zorg voor het efficiënt gebruiken van belastingcenten en het voorkomen van projectvertragingen, voor proven technology. De overheid hoeft niet de risicodragers te zijn van wereldwijd nieuwe innovatie. Wij kunnen veel beter technieken kopen, en voor onze mensen inzetten, die zich in de praktijk al hebben bewezen.

De **voorzitter**: Ik dank u zeer voor uw komst en – ik zie die grote stapel dossiers die u hebt meegenomen voor u op tafel liggen – uw uitvoerige voorbereiding. Wij komen in het najaar met ons eindrapport.

Sluiting 10.19 uur.

## **Correspondentie met het Kabinet**





# Tweede Kamer

DER STATEN-GENERAAL

aan de minister van Infrastructuur en Milieu

Postbus 20018  
2500 EA Den Haag

**Griffie commissies**  
Tijdelijke commissie ICT  
mw. E. M. H. Lemaier  
T 070 318 2045  
E [cie.ict@tweedekamer.nl](mailto:cie.ict@tweedekamer.nl)

datum 8 oktober 2013  
betreft de informatievoorziening aan de commissie ICT over de casus  
Tunnels A73  
ons kenmerk 13-TCICT-B-20

Geachte mevrouw Schultz van Haegen,

In het kader van het parlementaire onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid heeft de tijdelijke commissie ICT u in het voorjaar van 2013 een aantal informatieverzoeken gestuurd betreffende de casus Tunnels A73, ten behoeve van het externe onderzoek dat de commissie heeft laten uitvoeren door onderzoeksbureau Policy Research. Deze informatieverzoeken (1A-algemeen, 4-gerichte vraagstelling), volgden op het basisdossier dat u bij de start van het externe onderzoek had aangeboden aan de Kamer.

Bij de bestudering van dit basisdossier en de toegestuurde informatie naar aanleiding van de informatieverzoeken ontdekte Policy Research dat de testrapportages en onafhankelijke adviezen rond de beperkte openstelling van de Tunnels niet waren meegestuurd bij de gerichte vragenstelling, noch bij de uit eigen beweging toegestuurde projectinformatie. De commissie heeft u vervolgens in informatieverzoek 18 verzocht om deze documenten alsnog naar de Kamer te sturen. Deze laatste documenten bevatten voor de Kamer cruciale informatie.

In het aanbiedingsdocument bij de beantwoording van informatieverzoek 18 heeft u de tijdelijke commissie geïnformeerd over het feit dat bij de verzending van documenten naar aanleiding van informatieverzoek 1A abusievelijk conceptdocumenten zijn gestuurd in plaats van definitieve documenten. U heeft toen, gelijktijdig met de beantwoording van informatieverzoek 18, de 80 definitieve documenten alsnog naar de tijdelijke commissie gestuurd.

Vanwege het feit dat Policy Research genoodzaakt was in een zeer laat stadium van het externe onderzoek een groot aantal documenten alsnog (testrapportages etc.) dan wel opnieuw (de 80 definitieve versies) te bestuderen heeft de commissie een geraamd bedrag aan meerkosten moeten accepteren van 5000 Euro ex. BTW.



datum 8 oktober 2013  
betreft de informatievoorziening aan de commissie ICT over de casus Tunnels A73  
kenmerk 13-TCICT-B-020

De commissie is van mening dat hier sprake is geweest van een ernstige tekortkoming in de correcte informatieverstrekking aan de tijdelijke commissie. De commissie zal in haar eindrapport een hoofdstuk wijden aan de informatievoorziening aan de commissie in het kader van dit parlementaire onderzoek en is dan ook voornemens om deze kwestie daarin op te nemen.

Voorafgaand aan een definitief oordeel van de commissie wil ik u de gelegenheid geven om te reageren op de gang van zaken zoals hierboven beschreven. Ik zie uw reactie zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk binnen 12 werkdagen, tegemoet.

Hoogachtend,

De tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid,

Voor deze,

Ton Elias  
Voorzitter





Ministerie van Infrastructuur en Milieu

Retouradres Postbus 20901 2500 EX Den Haag

Aan de Tweede Kamer der Staten Generaal  
Tijdelijke Commissie ICT-projecten bij de overheid  
De heer T.M.Ch. Elias  
Binnenhof 4  
2513 AA Den Haag

**Ministerie van  
Infrastructuur en Milieu**

Plesmanweg 1-6  
2597 JG Den Haag  
Postbus 20901  
2500 EX Den Haag  
T 070-456 0000  
F 070-456 1111

**Ons kenmerk**  
RWS 2013/ 51315  
Envelop 320

**Uw kenmerk**  
13-TCICT-B-20

**Bijlage(n): 1**

Datum **17 OKT. 2013**  
Onderwerp Informatievoorziening aan de commissie ICT over de  
casus Tunnels A73

Geachte heer Elias,

Bij brief van 8 oktober 2013 hebt u mij laten weten dat naar het oordeel van de tijdelijke commissie ICT bij de casus "Tunnels A73" sprake is van een ernstige tekortkoming in de informatievoorziening. Ik maak graag van de door u geboden gelegenheid gebruik om mijn beeld te geven van de informatieverstrekking over deze casus.

In het kader van het onderzoek is onder hoge druk en in een kort tijdsbestek een grote hoeveelheid informatie aan de commissie gezonden (ik verwijs u naar de bijlage voor de tijdlijn met betrekking tot de informatieverstrekking). Daarbij heb ik steeds geprobeerd u volledig en tijdig te informeren. Van opzettelijk achterhouden van informatie is dan ook geen sprake.

Terugkijkend zie ik bij de informatievoorziening over de beperkte openstelling echter de volgende twee verbeteringen:

- De documenten ten aanzien van de beperkte openstelling zijn bij de beantwoording van informatieverzoek 1A over het hoofd gezien. Aangezien het reviews betroffen, hadden deze documenten meegezonden moeten worden.
- Bij de beantwoording van informatieverzoek 4 (vraag 34 ) bleek dat de documenten inzake de beperkte openstelling niet binnen de afgesproken termijn konden worden verzonden aan de commissie. Na beantwoording van informatieverzoek 4 had actief gestuurd moeten worden op het alsnog toezenden van de betreffende documenten.

Zoals ik hiervoor reeds heb toegelicht, heb ik steeds geprobeerd u volledig en tijdig te informeren. Ik betreur dan ook dat het door u geschetste beeld is ontstaan.

Hoogachtend,

DE MINISTER VAN INFRASTRUCTUUR EN MILIEU,

mw. drs. M.H. Schultz van Haegen

Pagina 1 van 3

### **Bijlage 1: Tijdslijn informatievoorziening**

Ministerie van  
Infrastructuur en Milieu

- Begin maart 2013 is op initiatief van het coördinerend Ministerie een basisdossier/inleesdossier aan de tijdelijke commissie gezonden. Op basis van dit dossier en eerste selectie van een groot aantal openbare documenten kon de commissie zich een eerste beeld vormen van de casus tunnels A73.
- Op 20 maart 2013 heeft de tijdelijke commissie met informatieverzoek 1A onder meer gevraagd (vraag 4b) om alle interne en/of externe (ex-ante, ex-post of tussentijdse) evaluatiestudies / haalbaarheidsstudies /reviews die zijn gemaakt in het kader van het project in een chronologisch overzicht toe te zenden aan de commissie en de bijbehorende documenten aan te leveren.
- In antwoord op dit verzoek heb ik op 22 maart 2013 laten weten dat er voor de beantwoording van informatieverzoek 1A extra tijd nodig was, omdat de uitvraag breed was en er gevraagd werd om bewerking, genereren en ordening van informatie op een wijze die niet standaard voorhanden was. Hiervoor was het nodig om – gezien de lange periode van het project - de archieven na te slaan. Ook was tijd nodig voor het checken op volledigheid en juistheid van aan te leveren informatie.
- Op 9 april 2013 heeft de commissie "gerichte vragen" (informatieverzoek 4) gesteld middels een uitgebreide vragenlijst die voor de zeven casussen eensluitend is (69 hoofdvragen met daaronder diverse subvragen).
- In overleg tussen commissie en coördinerend Ministerie is afgesproken dat de termijn van beantwoording van informatieverzoek 4 werd opgeschoven naar 7 juni 2013.
- Op 19 april 2013 heb ik u – in het kader van informatieverzoek 1A - de in opdracht van Rijkswaterstaat uitgevoerde externe reviews en evaluaties over de verkeers- en tunneltechnische installaties toegestuurd inclusief de betreffende documenten. Het betrof 15 reviews en het advies van de veiligheidsbeambte ten behoeve van de definitieve openstelling. Ten behoeve van het advies van de veiligheidsbeambte zijn externe reviews uitgevoerd die ook zijn meegezonden (5 externe reviews en één tussenrapportage van de veiligheidsbeambte). Bij de beantwoording van informatieverzoek 1A is een groot aantal documenten meegezonden waaronder verslagen van projectoverleggen, nota's aan de Minister en alle parlementaire stukken in chronologische volgorde inclusief verwijzingen naar toezeggingen en moties.
- Op 22 mei 2013 heeft de commissie aanvullende vragen gesteld (informatieverzoek 6) over informatieverzoek 1A. Deze vragen betroffen het aanleveren van één document in pdf in plaats van Excel, het ontbreken van een bijlage bij het projectplan en verzoek tot uitbreiding van de periode waarover de parlementaire stukken zijn aangeleverd.
- Op 7 juni 2013 zijn informatieverzoeken 4 en 6 beantwoord.
- Bij de beantwoording van informatieverzoek 4 (d.d. 7 juni 2013) is bij vraag 34 ingegaan op de systematiek van de openstelling van de tunnels. Aangegeven is dat beide openstellingen – zowel de beperkte als de definitieve – hun eigen openstellingsvergunning kennen met een onafhankelijke

Pagina 2 van 3

beoordeling/advies door de tunnelveiligheidsbeambte met daarbij een aantal aanvullende maatregelen om de beschikbaarheid van de tunnels en de veiligheid van de weggebruiker te waarborgen. Als onderdeel daarvan zijn benodigde installaties, systemen en (werk)processen extern gereviseerd en getest. Conform verzoek werd hierbij verwezen naar de eerder verstrekte informatie. De documenten van de beperkte openstelling kwamen echter pas na 7 juni 2013 beschikbaar. Na het versturen van het antwoord op informatieverzoek 4 is niet actief gestuurd op het nazenden van deze documenten.

Ministerie van  
Infrastructuur en Milieu

- Bij Informatieverzoek 18 (d.d. 11 juli 2013) wordt bij vraag 1 gevraagd de testrapportages en onafhankelijke adviezen rond de beperkte openstelling alsnog naar de commissie te zenden omdat dit eerder niet was gebeurd.
- In antwoord daarop zijn (d.d. 31 juli 2013) de gevraagde documenten aan de commissie gezonden. Analoog aan de beantwoording van informatieverzoek 1A is hierbij gekozen om naast de gevraagde documenten ook het mede daarop gebaseerde advies van de Veiligheidsbeambte zelf, de aanvraag voor de openstellingsvergunning van de tunnelbeheerder en de openstellingsvergunning zelf van het bevoegde gezag (gemeente Roermond) toe te voegen. Bij de beantwoording zijn voor vijf eerder meegezonden conceptversies van de externe reviews inzake de definitieve openstelling de definitieve versies meegezonden.





# Tweede Kamer

DER STATEN-GENERAAL

aan de minister van I&M  
cc de minister voor Wonen en Rijksdienst

Postbus 20018  
2500 EA Den Haag

**Griffie commissies**  
Tijdelijke commissie ICT  
mw. E. M. H. Lemaier  
T 070 318 2045  
E [cie.ict@tweedekamer.nl](mailto:cie.ict@tweedekamer.nl)

datum 29 november 2013  
betreft reactie op uw brief inzake de informatievoorziening aan de  
commissie ICT over de casus Tunnels A73  
ons kenmerk 13-TCICT-B-30

pagina 1/2

Geachte mevrouw Schultz van Haegen,

Op 17 oktober jongstleden ontving de tijdelijke commissie ICT uw antwoord op onze vragen over de informatievoorziening aan de commissie inzake de casus Tunnels A73 gedurende het onderzoek door Policy Research<sup>1</sup>. De commissie excuseert zich voor de late reactie, maar zij heeft zich enige tijd beraden op het antwoord op uw, naar de mening van de commissie, ernstig tekortschietende brief van 17 oktober.

Anders dan uit uw brief d.d. 17 oktober blijkt, verzocht de tijdelijke commissie u niet uw "beeld te geven van de informatieverstrekking", en al helemaal niet om andermaal de procesgang te beschrijven. De commissie stelt u daarom twee concrete vragen:

1. Hoe is het mogelijk dat op uw departement cruciale informatie over het hoofd gezien wordt, waarbij tijdsdruk geen argument kan zijn, anders dan wanneer verzoeken vanuit het parlement niet serieus genomen worden? De commissie vraagt in haar informatieverzoeken specifiek om evaluaties, ontvangt er ook enkele die 'positief' zijn (d.w.z. dat zij, met enkele restpunten en kanttekeningen, uiteindelijk toch groen licht geven voor de openstelling van de tunnels) over het project, maar ontvangt uitgerekend enkele zeer kritische reviews niet. Eerst nadat de commissie kennis had genomen van een Netwerk-reportage uit 2008<sup>2</sup> (waarin stukken over deze kwestie die door de redactie van Netwerk door middel van een WOB-verzoek konden worden ingezien, werden besproken), ontving zij -op specifiek verzoek- ook deze.

<sup>1</sup> 13-TCICT-B-020, Informatievoorziening minIenM Tunnels A73

<sup>2</sup> Netwerk, uitgezonden op 7 maart 2008



datum 29 november 2013  
betreft reactie op uw brief inzake de informatievoorziening aan de commissie ICT over de casus Tunnels A73  
kenmerk 13-TCICT-B-030

2. Indien deze gang van zaken niet uit een onjuiste bejegening van een verzoek uit een parlementaire onderzoekscommissie voortkomt, wat is dan uw reactie op de voor de hand liggende conclusie dat de commissie bewust kritische informatie is onthouden?

Hoogachtend,

De commissie,  
namens deze,

Ton Elias  
Voorzitter van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid



Retouradres Postbus 20901 2500 EX Den Haag

Aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Tijdelijke Commissie ICT-projecten bij de overheid  
De heer T.M.Ch. Elias  
Binnenhof 4  
2513 AA DEN HAAG

**Ministerie van  
Infrastructuur en Milieu**

Plesmanweg 1-6  
2597 JG Den Haag  
Postbus 20901  
2500 EX Den Haag  
T 070-456 0000  
F 070-456 1111

**Ons kenmerk**  
RWS 2013/62930

**Uw kenmerk**  
13-TCICT-B-30

Datum 23 DEC 2013

Onderwerp Beantwoording van uw brief over informatievoorziening aan de commissie ICT over de casus tunnels A73

Geachte heer Elias,

Op 29 november jongstleden ontving ik een brief van de tijdelijke commissie ICT-projecten waarin de commissie mij twee vragen stelt.

In de vragen wordt de suggestie gewekt dat verzoeken vanuit het parlement niet serieus genomen zouden worden of dat de commissie bewust kritische informatie zou zijn achtergehouden. Voordat ik de vragen beantwoord, vind ik het van belang om aan te geven dat ik beide zaken niet herken. Ik heb naar eer en geweten alle verzoeken van de commissie behandeld. Daarom betreur ik het ook dat de beantwoording van informatieverzoek 1A niet volledig was.

In vraag 1 vraagt de commissie hoe het mogelijk is dat cruciale informatie over het hoofd gezien is. Bij informatieverzoek 1A (vraag 4b) is gevraagd om een "chronologisch overzicht van andere evaluatiestudies in het kader van deze casus, alsook de documenten zelf." Bij het verzamelen van deze documenten zijn ook de reviews die zijn uitgevoerd ten behoeve van het advies van de veiligheidsbeambte over de definitieve openstelling betrokken. Om deze reviews in de juiste context te plaatsen zijn alle documenten inzake de (aanvraag) openstellingsvergunning aan de commissie toegezonden. Bij de verstrekte definitieve openstellingsbesluiten<sup>1</sup> wordt gewag gemaakt van het intrekken van de beperkte openstellingsbesluiten. Abusievelijk is er bij het verstrekken van de documenten bij informatieverzoek 1A niet opgemerkt dat de veiligheidsbeambte bij zijn advies over de beperkte openstelling ook gebruik heeft gemaakt van adviezen die zijn aan te merken als externe reviews.

Dat dit over het hoofd is gezien, wordt mede veroorzaakt doordat de focus in de beantwoording van de vragen is gelegd op het project A73-tunnels zelf. Het proces rond de openstelling stond daarbij minder in de aandacht. Hierdoor kwam de informatie rondom de openstelling niet vanzelf bij de uitvraag naar reviews naar boven.

In vraag 2 vraagt u mijn reactie op een stelling dat de commissie bewust kritische informatie is onthouden. Zoals ik ook hiervoor beschreven heb, is van bewust

<sup>1</sup> Van zowel de Roertunnel als de Tunnel Swalmen beiden d.d. 30 november 2009

onthouden van informatie absoluut geen sprake. Ik herken wel dat bepaalde informatie niet bij het eerste verzoek is geleverd, zoals ik bij het antwoord op vraag 1 aangeef. Toen de commissie expliciet om deze informatie vroeg, heb ik deze dan ook verstrekt.

**Ministerie van  
Infrastructuur en Milieu**

**Ons kenmerk**  
RWS 2013/62930

In de brief van de commissie geeft de commissie aan mijn eerdere brief ontoereikend te vinden. Ik hoop dat deze brief wel toereikend is in haar ogen. Ik betracht in de behandeling van de verzoeken van de commissie zoveel mogelijk zorgvuldigheid en transparantie. Ik betreur daarom des te meer dat het beeld bij de commissie is ontstaan dat dat niet het geval zou zijn.

Hoogachtend,

de minister van Infrastructuur en Milieu,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M.H. Schultz van Haegen', written over a faint horizontal line.

mw. drs. M.H. Schultz van Haegen





# Tweede Kamer

DER STATEN-GENERAAL

aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
cc de minister voor Wonen en Rijksdienst

Postbus 20018  
2500 EA Den Haag

**Griffie commissies**  
Tijdelijke commissie ICT  
mw. E. M. H. Lemaier  
T 070 318 2045  
E [cie.ict@tweedekamer.nl](mailto:cie.ict@tweedekamer.nl)

datum 19 februari 2014  
betreft Informatievoorziening Werk.nl  
ons kenmerk 14-TCICT-B-007  
Bijlage Informatieverzoek (pag. 4-11)

Geachte heer Asscher,

Op 14 november, 19 december en 8 januari jongstleden heeft de tijdelijke commissie ICT u verzocht om informatie aan te leveren ten behoeve van het verdiepingsonderzoek naar Werk.nl dat Policy Research momenteel op verzoek van de commissie uitvoert.

Uw antwoorden van 9 en 19 december 2013, 20, 22 en 30 januari en 13 februari 2014 in samenhang beziend verontrusten de commissie ten zeerste. U blijkt niet alleen niet in staat om alle gevraagde documenten op tijd, correct en in één keer volledig aan te leveren, maar bepaalde documenten kunnen zelfs überhaupt niet worden overlegd aan de commissie.

*Ontijdig, incompleet, incorrect*

In uw brief d.d. 22 januari geeft u aan dat bij het zoeken naar ontbrekende stukken nog enkele documenten zijn gevonden en bijgevoegd maar ook dat bepaalde documenten, zoals gesprekverslagen van cruciale overleggen op strategisch niveau, niet zijn gemaakt. In uw brief d.d. 13 februari geeft u vervolgens aan dat u alle informatie die tot zover beschikbaar is heeft meegestuurd, maar kondigt u ook aan dat bepaalde informatie nog wordt nagestuurd. Eerder, in uw brief d.d. 19 december 2013, stelde u echter: "Hiermee heeft u van mij alle documenten ontvangen die in de archieven beschikbaar zijn". In latere brieven, zoals uit voorgaande opsomming blijkt, laat u meerdere malen weten nog nadere informatie na te zullen sturen waarvoor u diezelfde archieven<sup>1</sup> zal raadplegen. De commissie wordt toch niet verzocht aan te nemen dat de archieven tussentijds gevuld zijn?

---

<sup>1</sup> Voor IBM en Logica geeft u in de brief d.d. 13 februari aan dat u bepaalde stukken heeft opgevraagd bij het archief.



datum 19 februari 2014  
betreft Informatievoorziening Werk.nl  
kenmerk 14-TCICT-B-007

Tot slot meldt u in uw brief van 13 februari 2014 dat er fouten en omissies in eerdere (lichtingen van) documenten zaten. Hierdoor moet de commissie vaststellen dat een deel van het verdiepingsonderzoek tot nu toe op foutieve informatie is gestoeld waardoor het extra tijd kost om de alsnog aangeleverde correcte informatie te verwerken.

#### *Vernietiging informatie*

In uw brieven d.d. 19 december en 20 januari geeft u aan dat conform de regels van de Archiefwet bepaalde documenten uit de beginperiode van Werk.nl zijn vernietigd. In uw brief d.d. 20 januari schrijft u voorts: "De Archiefwet schrijft voor dat de stukken voor Europese aanbestedingen zeven jaar en voor overige aanbestedingen vier jaar bewaard moeten blijven." U constateert daarbij: "Over trajecten met leveranciers die vóór 2006 zijn afgerond is geen informatie meer aanwezig in de archieven van UWV." Toch heeft de commissie onvoldoende informatie ontvangen over de aanbesteding voor applicatienieuwbouw en beheer bij CWI. Dit traject is uiteindelijk in december 2006 afgerond met de ondertekening van het contract met CGI/Logica. De commissie heeft daarnaast geconstateerd dat documentatie over de preselectie van leveranciers en de beoordeling van offertes ontbreekt. Conform de bewaartermijn van zeven jaar in de Archiefwet hadden deze stukken eind 2013 wel degelijk beschikbaar moeten zijn.

#### *Vertrouwelijkheid van informatie*

In uw brief d.d. 20 januari 2014 meldt u de commissie dat het grootste deel van de voor het onderzoek aangeleverde informatie vertrouwelijk behandeld dient te worden. Hiermee ondermijnt u de transparante onderbouwing van het onderzoeksrapport van zowel Policy Research als dat van de commissie en zou de facto de figuur kunnen ontstaan dat het parlement zijn democratische controlefunctie niet of onvoldoende kan waarmaken. De commissie is nog in afwachting van uw reactie op haar brief d.d. 6 februari.

#### *Conclusie*

De commissie constateert dat zij voor het verdiepingsonderzoek ontijdig, incompleet, en op bepaalde punten foutief is geïnformeerd en dat zij bovendien is verzocht een groot gedeelte van de stukken als vertrouwelijk te behandelen. Op deze wijze kan de commissie haar parlementaire onderzoeksrecht niet naar behoren kan uitoefenen en met zekerheid stellen of haar beeld van Werk.nl compleet is en/of op correcte informatie berust. Bovendien vraagt de commissie zich af wanneer de toestroom van relevante stukken definitief is afgerond zodat de commissie haar werkzaamheden kan voortzetten.



datum 19 februari 2014  
betreft Informatievoorziening Werk.nl  
kenmerk 14-TCICT-B-007

Indien deze gang van zaken niet uit een onjuiste bejegening van een verzoek uit een parlementaire onderzoekscommissie voortkomt, wat is dan uw reactie op de voor de hand liggende conclusie dat de commissie bewust tijdige, correcte, bruikbare en kritische informatie wordt onthouden?

*Nieuw informatieverzoek*

Bijgevoegd bij deze brief is een nieuw informatieverzoek.

De commissie verzoekt u zo snel mogelijk doch uiterlijk 7 maart 2014 om 12.00 uur uw reactie op deze brief inclusief de in het informatieverzoek gevraagde inlichtingen correct en compleet te leveren aan de commissie.

Hoogachtend,

De commissie,  
namens deze,

Ton Elias  
Voorzitter van de tijdelijke commissie ICT-projecten bij de overheid





> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

Aan de voorzitter van de tijdelijke commissie parlementair onderzoek ICT-projecten  
bij de overheid

Postbus 90801  
2509 LV Den Haag  
Anna van Hannoverstraat 4  
T 070 333 44 44  
F 070 333 40 33  
www.rijksoverheid.nl

**Contactpersoon**  
mw. drs. E.M.B. Claessens  
T 06 3175 30 63  
E Claessens@minszw.nl

**Onze referentie**  
2014-0000028627

**Uw referentie**  
14-TCICT-B-007

**21 FEB. 2014**

Datum  
Betreft Parlementair onderzoek ICT

Geachte heer Elias,

Uw brief met kenmerk 14-TCICT-B-007 op 19 februari jl. heb ik in goede orde  
ontvangen en zal het daarbij gevoegde informatieverzoek, zoals ook door u  
verzocht, uiterlijk 7 maart 2014 om 12 uur beantwoorden.

Ik hecht er aan om vooruitlopend op beantwoording alvast deze brief te sturen. U  
constateert dat u voor het verdiepingsonderzoek ontijdig, incompleet en op  
bepaalde punten foutief bent geïnformeerd. Verder vraagt u mijn reactie op de  
voor uw ogen voor de hand liggende conclusie dat u bewust tijdige, correcte,  
bruikbare en kritische informatie wordt onthouden. Daarnaast vraagt u mij  
wanneer de toestroom van relevante stukken van SZW en UWV definitief is  
afgerond.

Laat ik voorop stellen dat ik eraan hecht uw commissie tijdige, correcte, bruikbare  
en kritische informatie te verstrekken. Wel is drie keer per abuis foutieve  
informatie verstrekt en dit heb ik eerder al expliciet en onverwijld aan u gemeld  
en gecorrigeerd:

- Op 19 december heb ik u laten weten dat UWV alle in hun archieven  
beschikbare informatie had gevonden en via mij aan u verstrekt. Dit bleek  
later niet het geval te zijn;
- Op 19 december heb ik u tevens laten weten dat uit de toen bijgevoegde  
documenten blijkt dat er één voorval is geweest waarbij UWV een  
schikking heeft getroffen met een leverancier over geleden schade, terwijl  
ik eerder had laten weten dat er geen voorval is geweest waarbij UWV  
een schadevergoeding of vermindering van de prijs voor dienstverlening  
had geclaimd;
- Op 13 februari heb ik u laten weten dat in het Excel-overzicht van  
december soms per abuis bedragen aan werk.nl zijn toegerekend die niet  
aan werk.nl hadden moeten worden toegerekend. Daarbij is aangegeven  
dat dit Excel -overzicht handmatig tot stand is gebracht waarbij fouten  
gemaakt zijn.

Verder is gebleken dat als gevolg van de korte reactietermijnen er soms onvoldoende tijd is om de archieven grondig genoeg te raadplegen en vervolgens

de gegevensleveringen onderling te vergelijken. Hierdoor konden bijvoorbeeld verschillen tussen opdrachten en betalingen pas later goed in beeld worden gebracht, hetgeen het gericht zoeken naar specifieke documenten/dossiers en aanvullend aan u leveren daarvan mogelijk maakte.

#### *Benodigde tijd*

Ik heb uw commissie een aantal keren bericht dat voor de beantwoording van uw verzoeken meer tijd nodig is. Het betreffende archief is een samenstel van papieren dossiers en digitale bestanden. In december 2012 heeft de minister van OCW de Tweede Kamer het rapport "Beperkt houdbaar" van de Erfgoedinspectie over duurzame toegankelijkheid van digitale informatie bij de Rijksoverheid en ZBO's gestuurd. Het rapport spreekt uit dat het digitale geheugen van de overheid en ZBO's nog niet op orde is. Dit geldt deels ook voor UWV en haar rechtsvoorgangers.

Het doorspitten van de papieren archieven kost, omdat het handwerk is, veel tijd. De documenten zijn daarnaast in de opzet van het archief niet altijd gelabeld onder werk.nl, omdat ze ook onderdeel uitmaken van bredere raamcontracten. Daarnaast bestrijken de archieven een lange tijdsperiode en zijn ze vaak louter om historische redenen niet op uniforme wijze samengesteld. Werk.nl ontstond in de periode vóór de oprichting van CWI, ontwikkelde zich verder onder de verantwoordelijkheid van CWI en vervolgens - na de fusie van UWV en CWI op 1 januari 2009 - onder de verantwoordelijkheid van UWV.

Ik wil benadrukken dat er een spanning bestaat tussen het tempo waarin de informatie moet worden geleverd en de wens om volledig en foutloos te zijn. Ik leg daarbij de nadruk op binnen de termijnen zo volledig en foutloos als mogelijk te zijn. Dat zo zijnde heb ik tot dusverre daaraan prioriteit gegeven en heb derhalve geaccepteerd dat er spanning ontstaat.

#### *Volledig*

Ik had in mijn eerdere brieven duidelijker moeten aangeven dat de dossiers niet op alle punten volledig zijn. UWV heeft gepoogd ontbrekende documenten te achterhalen door te zoeken in persoonlijke archieven van nu nog werkzame medewerkers en door navraag te doen bij de leveranciers. Daar waar dit succesvol was, zijn de documenten aan u overhandigd. Dit laat onverlet dat documenten die niet in de archieven gevonden zijn wel beschikbaar hadden moeten zijn volgens de vigerende regelgeving.

#### *Bruikbaar en kritisch*

Uw constatering dat de commissie bruikbare en kritische informatie wordt onthouden, herken ik niet. Bij het verstrekken van informatie hebben wij steeds het doel voor ogen dat uw commissie in de brief van 3 juli 2012 heeft aangegeven. Ik heb die informatie aan u verstrekt die door u gevraagd is en die door UWV is getraceerd. Met de kanttekeningen zoals hiervoor aangegeven.

Datum  
**21 FEB. 2014**  
Onze referentie  
14-TCICT-B-007

*Tot slot*

Ik begrijp goed dat het voor uw werkzaamheden lastig is dat de ontvangen informatie niet volledig was en een enkele keer zelfs per abuis onjuistheden bevatte. Ik zal me blijven inspannen om zo tijdig, correct en volledig als mogelijk de beschikbare informatie aan te blijven leveren.

De Minister van Sociale Zaken  
en Werkgelegenheid,



L.F. Asscher

<sup>Datum</sup>  
**21 FEB. 2014**

**Onze referentie**  
14-TCICT-B-007





**Van:** Lemaier E. [REDACTED]  
**Verzonden:** dinsdag 11 maart 2014 17:32  
**Aan:** [REDACTED]  
**CC:** [REDACTED] Tijdelijke commissie ICT  
**Onderwerp:** Contact tussen het UWV en Policy Research

**Urgentie:** Hoog

Beste [REDACTED],

Naar ik heb vernomen van dhr. Peeters, senior partner van onderzoeksbureau Policy Research, heeft dhr. Bruins van het UWV gisteren contact opgenomen met eerstgenoemde. Aanleiding hiervoor was de brief van de tijdelijke commissie ICT aan de minister van SZW over de informatievoorziening aan de tijdelijke commissie in het kader van het parlementaire onderzoek. Dhr. Bruins bleek verontrust te zijn over een mogelijk beeld dat zou leven bij de tijdelijke commissie dat UWV / Sociale Zaken en Werkgelegenheid informatie niet naar eer en geweten zou opleveren in het kader van het parlementair onderzoek ICT. Voorts legde dhr. Bruins bij dhr. Peeters van Policy Research de vraag neer of een onderhoud met (de voorzitter en enkele leden van) de tijdelijke commissie mogelijk was, met als doel om dit beeld weg te werken.

Het is hoogst ongebruikelijk dat het onderwerp van onderzoek zélf contact opneemt met het onderzoeksbureau, nota bene met de vraag of zij kunnen praten met de opdrachtgever van het betreffende bureau. Bovendien dienen contacten tussen de Kamer en het UWV via de minister van Sociale Zaken te verlopen. Volgens mij zou het UWV, als zij contact op zou willen nemen met de tijdelijke commissie, hiervoor ook de officiële kanalen moeten bewandelen en dit moeten laten lopen via de minister van SZW.

Aangezien wij niet rechtstreeks met het UWV communiceren, en Policy Research ook niet, wil ik je vragen om dit intern op te pakken en aan dhr. Bruins/het UWV door te geven dat als zij iets willen bespreken met de tijdelijke commissie ICT, dat zij dat dan via de officiële kanalen dienen voor te leggen. En voorts wil ik je vragen om het UWV te verzoeken om in het vervolg geen contact meer op te nemen met Policy Research.

Wil je me laten weten of je deze mail in goede orde hebt ontvangen en wat jullie reactie hierop is?

Dank en groet,

Eva

Drs. Eva M.H. Lemaier

Griffier van de tijdelijke commissie ICT  
Tweede Kamer der Staten-Generaal





> Retouradres Postbus 90801 2509 LV Den Haag

Aan de tijdelijke commissie parlementair onderzoek ICT

**Directie Uitvoeringsbeleid  
en Naleving**

Afdeling Ontwikkeling en  
Samenwerking SUWI

Postbus 90801  
2509 LV Den Haag  
Anna van Hannoverstraat 4  
T 070 333 44 44  
F 070 333 40 33  
www.rijksoverheid.nl

**Contactpersoon**

mw. drs. E.M.B. Claessens  
T 06 3175 30 63  
E Claessens@minszw.nl

**Onze referentie**

2014-000038928

**Uw referentie**

Mail van 11-3-2014 over  
contact tussen UWV en Policy  
Research

Datum 14 maart 2014  
Betreft Reactie op mail van 11-3-2014

Geachte commissie,

Op 11 maart jl. heeft onze medewerker mw. Claessens een email ontvangen van uw griffier waarin gerefereerd wordt aan een contact tussen UWV (dhr. Bruins, voorzitter van de Raad van Bestuur UWV) en Policy Research. Gevraagd is om een reactie op deze email.

Ik ben met de heer Bruins van mening dat een gesprek tussen een delegatie namens SZW en uw commissie nuttig is ter toelichting en verduidelijking van de wijze waarop SZW en UWV met verzoeken van uw commissie omgaan. Dit ook ter toelichting van de brief van Minister Asscher aan uw commissie van 21 februari in reactie op uw informatieverzoek 14-TCICT-B-07.

In afwachting van uw reactie.

Hoogachtend,

drs. A.H. Annink  
*Secretaris Generaal*



## **Schema ICT-sector Rijk van de Minister voor Wonen en Rijksdienst**



# Sturing ICT sector Rijk

