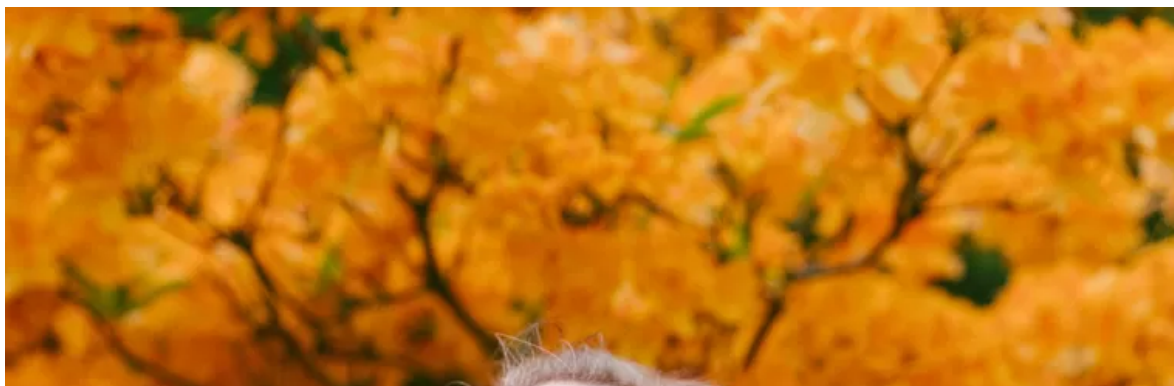


INTERVIEW BERT HUBERT

Er zijn te weinig nerdfluisteraars bij bedrijven en overheden, vindt ict-expert Bert Hubert

Bert Hubert probeert de kloof tussen techneuten en niet-techneuten te dichten. Zo ziet hij met lede ogen aan dat ict-nerds zelden willen werken bij de overheid, en als ze het doen, dan houden ze het vaak niet lang uit. Zijn oplossing: de nerdfluisteraar.

Kustaw Bessems 3 juni 2022, 14:51





Bert Hubert Beeld Rebecca Fertinel

Weet u wat een ‘bestuursadviseur signalenproces’ is? Bij de Belastingdienst zoeken ze die. Daar weten ze sinds het toeslagenschandaal heus, lees je in de vacature, dat ze iets moeten met hoe hun beleid in de praktijk uitpakt. Signalen moeten op de juiste plek aankomen. Het is ‘een bijzondere baan’, staat erbij,

‘omdat je ruimte krijgt om je (afwijkende) mening te verdedigen’.

Dat klinkt al niet alsof ze een totale rebel zoeken. En voor wie nog twijfelt, staat boven aan het lijstje ‘competenties’:

‘bestuurssensitiviteit’. Die term duikt op in allerlei vacatures van de Rijksoverheid, weet Bert Hubert. ‘Het betekent zoiets als goed meebewegen met de organisatie. Geen golven veroorzaken. Niet te veel moeilijke vragen stellen.’

Hubert (klemtoon op de laatste lettergreep) heet zelf behoorlijk sensitief te zijn, voor een techneut. ‘Techneuten zeggen: naar Bert moet je luisteren, die begrijpt de managers goed. Maar als ik rondloop in hoge-ambtenarenland, vinden ze me daar soms best wel een hork.’ Hij is softwareontwikkelaar van oorsprong, richtte het bedrijf PowerDNS op, waarop nog altijd een belangrijk deel van ons internet draait. Later leverde hij werkend bij een ander bedrijf, Fox-IT, programmatuur aan inlichtingendiensten van diverse landen, waarmee die het internetgedrag van doelwitten konden volgen. Nu is hij onder meer lid van de Toetsingscommissie Inzet Bevoegdheden, die vooraf beoordeelt of het aftappen door de Nederlandse diensten wel rechtmatig gebeurt.

Hubert trekt zich het lot aan van experts, vooral ict-nerds, bij de overheid. En ziet met lede ogen aan dat die daar zelden willen werken. Als ze het doen, houden ze het vaak niet lang uit. Terwijl

ze keihard nodig zijn.

Wet van Hubert: wil je weten wat een organisatie echt aan het doen is, kijk naar de vacatures. En die term 'bestuurssensitiviteit', 'die moet je bij de Rijksoverheid in een functieomschrijving zetten, wil je een behoorlijk salaris kunnen bieden. Anders blijf je hangen in lagere loonschalen. Van 2003 tot 2006 was ik ict-specialist bij de AIVD. De dienst zocht hardcore techneuten, tophackers. Dus dat zetten ze in de vacaturetekst. Maar als je naar personeelszaken ging, dan bleek dat zelfs de allergrootste expert bij onze overheid niet meer zou kunnen verdienen dan 3.500 euro. Om het bedrag omhoog te krijgen, moet je er andere dingen bij zetten. Bestuurssensitiviteit is een dikke plus. Destijds moesten we toevoegen dat die hackers 30 procent van hun tijd aan beleidsvorming zouden gaan doen. Bij de overheid worden procesmanagers letterlijk meer gewaardeerd dan experts.

In recente personeelsadvertenties ziet Hubert wel beweging: de overheid zoekt weer meer deskundigen. 'Maar de knop is niet in één keer om. Dat leidt tot curieuze vacatures. Ik zag laatst bijvoorbeeld dat Economische Zaken iemand zoekt met veel ervaring in de kernenergie, maar uit de rest van de tekst blijkt dat hij eigenlijk ook al twintig jaar ambtenaar moet zijn. Dan zoek je dus een ambtenaar die in zijn vrije tijd expert kerncentrales is geworden of zoiets.'

De laatste decennia is de overheid expertise vooral extern gaan inhuren. Waarom vindt u dat een probleem?

‘Een van de gevaren is dat het gat in de kennis wordt opgevuld door lobbyisten. Die willen wel even uitleggen hoe iets zit.’ Hij noemt het voorbeeld uit 2015, toen drie grote banken meeschreven aan een wet van Financiën waardoor zij belastingvoordeel zouden krijgen. ‘Ik begrijp dat heel goed. Wetgeving schrijven is lastig en dan komen er mensen die daar heel goed in zijn en meer tijd hebben dan jij. Maar het is link.’

Is het probleem van teruggedrongen expertise specifiek voor de overheid?

‘Absoluut niet. Wel voor grote organisaties. Ik heb als leverancier ook ervaring met KPN en Ziggo en met internationale communicatiebedrijven. De elektriciteitswereld leer ik nu kennen. Bedrijven zijn steeds minder zelf gaan doen en in plaats daarvan zijn ze heel goed geworden in contractbeheer. Om kosten te besparen, maar vaak ook omdat er iets intern was misgegaan. Na zo’n fout zegt de leiding: dat doen we niet meer, ik wil gewoon een helder contract tekenen en als het dan misgaat moeten ze hullie bellen.

‘Bekijk het vanuit de directies van bedrijven. Die bestaan voor een belangrijk deel uit rechtenstudenten, met hier en daar een bedrijfseconomische master. Technische mensen zijn in de minderheid. Dus die directies voelen zich niet comfortabel met

storingen; ze weten dat zij die niet kunnen fixen. Maar heel goede contracten laten schrijven, dát mechanisme kennen ze wel.

‘Steeds is er weer iets waar ze mee stoppen en dat ze door anderen laten doen. Je denkt: een telefoonmaatschappij zal toch wel zijn eigen centrale beheren? Doen ze niet. Of op z’n minst zelf installeren? Doen ze ook niet. De rekeningen sturen? Nee, ook niet meer. T-mobile heeft zelfs voor het grootste deel z’n zendmasten verkocht. Dat hoort zogenaamd ook niet bij de kerntaken. Dat hoort het natuurlijk wel, maar zo hoeven ze geen onderhoud meer te doen, superfijn.’

Wat doet zo’n bedrijf nog wel?

‘Zo’n bedrijf is een heel goed te evalueren stapel contracten geworden. Dus als je vraagt hoe het gaat, dan kunnen ze precies vertellen waar het geld heen is en wanneer de contracten aflopen.

‘Een fietsenmaker die geen fietsen kan maken, dat gaat niet lukken. Een restaurant dat geen keuken heeft maar Thuisbezorgd moet bellen, wordt ook geen succes. Maar grote organisaties kunnen er vrij lang mee weg komen, omdat hun financiers het lekker vinden om tegen een bundel contracten aan te kijken. Als je veel eigen personeel hebt, heb je veel pensioenverantwoordelijkheden. Of het kan blijken dat je ineens voor een nieuwe situatie het verkeerde personeel hebt, waar je niet zomaar van afkomt. Maar als het bedrijf een mapje

contracten is, zeg je: ik verleng gewoon het contract met de klantenondersteuning niet.

‘Uiteindelijk bestaat een bedrijf zo uit een forse juridische afdeling met een marketingtak. Op korte termijn ben je dan wendbaar, je kunt immers van leverancier veranderen. Maar als je iets aan je soort activiteit wilt veranderen, gaat het mis. Het tempo waarin zoiets verandert, wordt bepaald door de leveranciers. En daar ga jij als bedrijf niet over, want er kunnen wel grotere klanten zijn dan jij.’

Hoe zien we dit terug bij de overheid?

‘De trend heeft zich daar inmiddels zo ver doorgezet dat er onderdelen zijn die ik ‘tweedegraads onhandig’ noem, die hebben niet genoeg expertise meer om de juiste expertise in te huren. Ze weten niet genoeg meer van een onderwerp af om de goede vraag te stellen.’

De uit de hand gelopen kosten voor de renovatie van de Afsluitdijk, deels veroorzaakt doordat Rijkswaterstaat informatie over waterstanden en golfhoogten over het hoofd had gezien, noemt Hubert ‘een prachtig voorbeeld’. ‘Temeer omdat de minister in zijn brief aan de Kamer helemaal niets schrijft over het verbeteren van kennis bij Rijkswaterstaat. Ik kan daar niet bij.

‘Rijkswaterstaat had vroeger een ingenieursbureau dat goed kon

praten met de aannemers. Nu zitten er mensen die met de beste wil van de wereld goede wegen willen aanleggen, maar dat niet goed meer kunnen beoordelen.

‘En dat zie je niet alleen daar, maar op veel departementen. Een slecht juridisch idee heeft weinig kans om ver te komen, want er zit meestal wel een jurist die zegt: zo werkt dat niet. Maar een slecht idee voor de zorg kan twaalf vergaderingen overleven voordat iemand dat zegt.’

U heeft weleens een goed voorbeeld genoemd, dat velen zal verbazen: de ontwikkeling van de Coronamelder-app.

‘Was de Coronamelder nuttig in de bestrijding van de pandemie? Medium, waarschijnlijk. Maar er is toen in zeer korte tijd ongelofelijk veel bruikbare software geschreven. De officiële evaluatie is heel positief en weet je wat voor inzichten daarin staan? Dat je als je goede expertise wilt inhuren, moet weten waar je het over hebt. Baanbrekend, hè?’

‘Het was een wilde rit, die begon met een *appathon*, waarbij bedrijven in heel korte tijd iets moesten pitchen. Dat slaagde niet, maar daarna is een klein wondertje gebeurd en heeft VWS de eerste serieuze programmeurs in dienst genomen. Dat soort mensen waren in geen tien jaar binnen een ministerie geweest. Die hebben in no time niet alleen die Coronamelder gemaakt, maar ook de coronadashboards verder ontwikkeld, de software

voor de QR-codes geschreven en de administratie voor vaccinaties en tests. En dat alles voor 10 miljoen euro, wat voor een ict-project bij de overheid niets is.

‘Toen er fraude werd gepleegd met screenshots van QR-codes, is dat bewegende fietsje in de app gebouwd en gezorgd dat gestolen codes niet meer werkten. Dat gebeurde in een dikke week, omdat er mensen op kantoor zaten die het konden. Het was een totale revolutie.’

De overheid doet dingen die grote effecten hebben op mensenlevens. Vaak geautomatiseerd. Zo gebruikte de Belastingdienst algoritmen waardoor mensen met een laag inkomen of een tweede nationaliteit eerder werden aangemerkt als mogelijke fraudeur.

‘Je mag niet met een vorkheftruck rondrijden zonder certificaat, maar je mag wel een systeem hebben dat fraudeurs aanmerkt zonder dat je zelf ervaring hebt met kunstmatige intelligentie. Dat is spelen met vuur.

‘Kijk, een bedrijf pitcht een algoritme dat 90 procent van de fraudeurs eruit pikt, want dat wordt verzocht. Maar een belangrijke vraag is: hoeveel van de mensen die het algoritme eruit pikt zijn ook fraudeurs? Als je grote zekerheid wilt dat je niet te veel onschuldige mensen pakt, zul je waarschijnlijk meer fraudeurs moeten laten gaan. Dat is een politieke keus die je alleen kunt maken als je zoiets goed begrijpt.

‘Het gaat bovendien om lerende systemen die weliswaar doen wat je vraagt, maar altijd op een manier die je niet had bedacht en met neveneffecten. De computer gaat op een gegeven moment bedenken dat je een grotere pakkans hebt in een bepaalde wijk. Als je dat moet bijsturen, mag je niet afhankelijk zijn van leveranciers.’





Bert Hubert Beeld Rebecca Fertinel

De Algemene Rekenkamer onderzocht onlangs negen door de overheid gebruikte algoritmen. Zes voldeden niet, vanwege gebrekkige controle, vooringenomenheid of toegang voor onbevoegden. Het beheer is soms inderdaad geheel uitbesteed. Bij de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens spreekt de Rekenkamer zelfs van een ‘black box’.

Moet de overheid massaal experts in dienst nemen?

‘We hebben een energie-uitdaging, een milieu-uitdaging, een computerbeveiligingsuitdaging. We zouden moeten gebruikmaken van de beste organisatorische, wetgevende én technische vaardigheden. Maar het komt niet vanzelf goed als de ambtenarij meer experts inhuurt. Want er is een enorme kloof tussen techneuten en niet-techneuten.

‘Stel dat iemand in een vergadering iets zegt dat technisch niet klopt. Die zegt kilowatt, terwijl hij kilowattuur bedoelt. Een techneut moet zichzelf op dat moment fysiek tegenhouden om

niet op te springen en te zeggen: je bedoelt kilowattuur! En daar kijkt hij ook nog bij van: sukkel. Daar ligt een gevoel aan ten grondslag dat als we de basis al niet goed krijgen, het daarna nooit meer wat wordt. Hij ziet niet dat die ander weer een andere expertise heeft. Hij ziet een manager die er niets van snapt, maar die wel op tijd naar huis mag en niet met een pieper naast z'n bed slaapt.

‘Wij droppen vaak één techneut in een organisatie en verwachten dan dat iemand die vijftien jaar obscure programmeertalen heeft zitten doorgronden ineens ook subtiliteiten opvangt, zoals dat jij via een omweg zegt dat een lettertype te klein is. Er wordt veel indirect gecommuniceerd en techneuten zijn daar niet goed in. Ze zijn er ook fundamenteel tegen. Dat escaleert vaak. Die techneut heeft dan drie keer iets verkeerd begrepen en iedereen boos gemaakt en stuurt aan iedereen en z'n moeder een mailtje waarin hij uitlegt wat voor tragedie deze organisatie is. Elke techneut die ik ken heeft dit een keertje gedaan. Over het algemeen ga je daarna ergens anders werken.

‘Je zou op gerichte projecten 25 procent inhoudelijke mensen moeten neerzetten in plaats van een eenling. Ik pleit daarbij voor de inzet van een techneutfluisteraar. Laat die techneuten niet onvoorbereid los, maar zorg dat iemand hen begeleidt. En besef: er gaan andere uitkomsten komen. Er gaan voorstellen worden teruggestuurd. Dat moet acceptabel zijn.’

Hubert is zelf het technisch onderlegde lid van de Toetsingscommissie Inzet Bevoegdheden (TIB). De andere leden zijn (oud-)rechters. Op de vraag of dat een vruchtbare samenwerking is, verstart hij. 'Ik heb beloofd daar niets over te zeggen.' Er is wetgeving in de maak die de positie van de toezichthouders op de inlichtingendiensten verzwakt. Hubert: 'De TIB mag dan niet meer kijken naar technische risico's, waar ik voor ben gevraagd.' Hij had op persoonlijke titel een uitgebreide uitleg over de wetswijziging gepubliceerd. Je kon er moeilijk anders uit concluderen dan dat de bevoegdheden van de diensten fors worden verruimd en het toezicht behoorlijk verzwakt. Hij moest die tekst weghalen. 'In een open bestuurscultuur zou ik kunnen zeggen wat ik vind. Nu moet ik verwijzen naar onze officiële reactie.' Het frappante is dat die officiële reactie gepeperd is en dat Hubert helemaal geen afwijkend standpunt heeft ingenomen.

Als de overheid meer experts wil, moet zij dan niet toestaan dat zo iemand opener met de buitenwereld of met vakgenoten van gedachten wisselt?

'Dat is nog geen gemeengoed.'

Is het in een gesloten bestuurscultuur moeilijker om experts te werven?

'Ja. Wie bij Apple gaat werken, verdwijnt ook van de planeet. Je kunt geen praatjes meer houden, niet zeggen waar je aan werkt. Maar Apple betaalt je daarom blauw. Nou draait niet alles om geld.'

Mensen kunnen bij de overheid komen werken omdat het leuk en leerzaam is of omdat ze ontzettend graag willen helpen. Maar als je dan ook nog zegt: je mag geen toespraak houden op een conferentie, je mag niet reageren...

‘Ik probeer mijn best te doen om begrip te kweken over en weer, motiveer mensen om te solliciteren. Ik zou graag die nerdfluisteraar zijn die zorgt dat mensen in elk geval niet al binnen een half jaar weer buiten staan met het gevoel: niemand snapt mij hier.’

Bijna nooit wordt aan slachtoffers van overheidsfalen gevraagd wat ze nodig hebben, ziet Nationale Ombudsman Reinier van Zutphen. De overheid moet niet afwachten waar een burger aanspraak op maakt, zegt hij in de Volkskrant-podcast Stuurloos tegen Kustaw Bessems, maar die burger gaan brengen waar hij recht op heeft:



Stuurloos



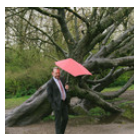
Is de overheid een ontembaar beest?

00:00 / 1:05:58

Lees ook



Maak eerst het leven maar eens zachter in plaats van de dood



Nationale Ombudsman Reinier van Zutphen: 'Wanprestatie mag niet de norm worden'



Oud-topambtenaren Van Lieshout en Hamilton: het is tijd voor een 'onthaagsing' van de bestuurscultuur



Nieuws & Achtergrond

NIEUWS

MEER >



Drama op Roland Garros: enkelblessure Zverev betekent abrupt einde aan halve finale tegen Nadal



Schiphol wil alleen nog mensen in de rij die daar horen. Helpt dat nieuwe beleid?



Na twee dagen is Gino (9) uit Kerkrade nog steeds niet terecht





Wilt u belangrijke informatie delen met de Volkskrant?

[Tip hier onze journalisten](#)

Algemeen

Contact met de redactie
Contact met de klantenservice
Privacystatement
Abonnementsvoorwaarden
Gebruiksvoorwaarden
Cookiebeleid
Cookie-instellingen
Auteursrecht
Colofon

Service

Klantenservice
Mijn account
Vakantieservice
Adverteren
Losse verkoop

Meer de Volkskrant

Abonneren
Nieuwsbrieven
Digitale krant
Webwinkel
Puzzels
RSS-feeds
Facebook
Twitter
Android apps
iOS apps

Navigeer

Columnisten
Recensies
De Volkskeuken
Archief



Op alle verhalen van de Volkskrant rust uiteraard copyright.

Wil je tekst overnemen of een video(fragment), foto of illustratie gebruiken, mail dan naar copyright@volkskrant.nl.

© 2022 DPG Media B.V. - alle rechten voorbehouden