

Notitie van:

Jan Baan

Gerard Klein Bluemink

Hans van der Kooij

René Veldwijk

T.b.v. Rondetafelgesprek

met vaste commissie

voor Binnenlandse Zaken d.d. 13-2-2019

met als onderwerp

“Het voorkomen van mislukte ICT-projecten

bij de overheid”

[https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/
commissievergaderingen/details?id=2018A05283](https://www.tweedekamer.nl/debat_en_vergadering/commissievergaderingen/details?id=2018A05283)

Inleiding

Als ondernemers van middelgrote ICT bedrijven (Jan Baan, Gerard Klein-Bluemink, Hans van der Kooij en René Veldwijk ¹) hebben wij een voorgesprek gevoerd om een vruchtbare sessie met u te hebben. Als centraal thema van dit rondetafelgesprek heeft u de volgende vraagstelling aan ons voorgelegd:

1. Waarom falen er nog steeds grote ICT-projecten bij de overheid? Welke kernoorzaken zijn te onderscheiden? Zijn die anders dan de Commissie Elias benoemden?
2. Waren de aanbevelingen van de Commissie Elias volledig en voldoende? In hoeverre zijn de aanbevelingen van de Commissie Elias daadwerkelijk opgevolgd? Hebben ze in de praktijk het juiste effect gehad? Welke belangrijke aanbevelingen zijn niet uitgevoerd?
3. Wat moet er op dit moment nog meer gebeuren zodat de overheid weer in control is als het gaat om ICT-projecten?
4. Zijn er voorbeelden in het buitenland waar overheden succesvoller zijn in digitaliseren door nieuwe werkwijze, organisatiestructuren, inkoopstrategie of andere methoden die Nederland zou kunnen overnemen?

Een directe focus op deze vragen leidt voor ons gevoel al snel tot te reductionistische betogen en do's en don'ts lijstjes die dan weer leiden tot regeltjes in de projectuitvoering. Wij denken dat het beter is om in deze notitie te proberen om u een samenhangend beeld te geven van het vele dat er mis is, pre- en post-Elias. Daarmee geven wij ook het begin van een antwoord op uw vragen met betrekking tot de commissie Elias.

Wij hebben ervoor gekozen om drie persoonlijke visies te geven op de problematiek, maar die visie wel te beperken tot één aspect, achtereenvolgens:

1. de 'soft controls' (cultuuraspecten) – blz. 3;
2. de ICT-projecten als zodanig en de processen daaromheen – blz. 4;
3. de 'blue sky' (toekomst- en verandervisie) – blz. 7.

Wij sluiten de notitie af met een aantal voorzichtige aanbevelingen.

Drie van ons zijn directeur-eigenaar van middelgrote ICT-bedrijven (enkele honderden medewerkers). Als zodanig zitten wij in een andere positie dan managers van grote ICT-bedrijven en dat vertaalt zich in andere accenten, zo niet een heel andere kijk op het probleem van ICT-falen en oplossingen daarvoor.

Hoewel wij veelvuldig over de Nederlandse grens kijken zijn wij daarbij vooral gericht op de ICT als zodanig en minder op de zaken die onderwerp zijn van vraag 4 hierboven.

Tevens zijn bijgesloten 2 bijlagen van Jan Baan:

1. IT bij de overheid: de attitude moet veranderen
2. De burger in 2021 geniet van de e-Governance services

¹ René Veldwijk is partner bij een veel kleiner ICT bedrijf maar publiceert regelmatig over het onderwerp van dit rondetafelgesprek.

1. Softcontrols door Gerard Klein Bluemink van de VX Groep

Het door de commissie aan ons gevraagde antwoord als seniore zelfstandige ondernemers kent diverse invalshoeken waaronder een aantal onder de noemer “CULTUUR” zijn te scharen. **Deze cultuur is vaak uitgesproken disfunctioneel en zichtbaar voor wie dat wil zien.** Daarbij nemen we geen blad voor de mond omdat we ons allang niet meer door louter financiële motieven laten leiden. Gewoon iets terug kunnen doen in 's lands belang zou botsten met politiek zorgvuldig op een weegschaal gewogen formuleringen van onze mening.

Het valt ons op dat de **slagvaardigheid** bij de overheid (centraal en lager) bedroevend laag is. Dat begint al bij het (ingesleten) vervolg op een in beginsel goed idee/initiatief. Vele ambtenaren menen een plasje te moeten doen over een initiatief alvorens er überhaupt budget gecreëerd kan worden, vaak volgtijdelijk, waarbij mogelijk de effecten van het kasstelsel zich ook nog doen gelden. Afhankelijk van de hoogte van de voorziene investering wordt normaliter de initiator “aan de kant gezet” en gaat inkoop, vanwege het noodzakelijke beroep op externe expertise, regeren. De meest extreme vorm is het zgn. Europees aanbesteden waarbij er zelfs contactverboden gelden! Met een enorme angst op vormfouten (dus huurt men daar ook maar weer externe aanbestedingsexpertise in). Het adagium: gelijke kansen voor alle ICT-leveranciers gaat al helemaal niet meer op. Meer dan schrijnend zijn dan ook nog de screeningstrajecten waar een inzet na gunning vaak nog maanden kan duren (defensie/politie= minimaal 3 maanden) omdat de overheid notabene te weinig screeningspersoneel heeft. Bij grote calamiteiten als bijvoorbeeld het uitbreken van de varkenspest kan deze slagvaardigheid wel getoond worden.

Na een gunning volgt een start met de realisatie. Het is nog maar de vraag of de initiatiefnemers hier nog wel bij betrokken zijn waardoor het **ownership** extra afbrokkelt. De drive om tijdig tot het afgesproken resultaat te komen ontbreekt meestal. Er ontstaat “**cover-your-ass gedrag**” waardoor uitloop/meerwerk minder of niet erg is als het maar niet aan jouzelf ligt en het is ook geen eigen geld. Eigenlijk wordt **uitloop meer dan geduld** en het belang dat met name de grote IT-dienstverleners hebben (upsellen van nog meer inzetten) alleen maar in de kaart gespeeld. Dat een realisatie-team vervolgens uit een mix van ZZP'ers, IT'ers van dienstverleners en ambtenaren bestaat draagt niet bij aan 1 eensluidend doel.

Als overheid wordt er niet over je heen gelopen, maar laat je over je heen lopen!

Spiegelende vragen onzerzijds (in willekeurige volgorde):

- Is een cultuurverandering überhaupt mogelijk bij de overheid?
- Is het überhaupt mogelijk, gezien het verschil in belangen, in een project met ZZP'ers, ambtenaren en IT-dienstverleners echt 1 resultaat na te streven?
- Is de overheid bereid het mandaat bij 1 initiatiefnemer te beleggen?
- Waarom moeten er eerst calamiteiten zijn om slagkracht te tonen?

- Is de overheid bereid 1 project(je) eens helemaal bij eigen (wel degelijk vaak goede) IT'ers te beleggen en concreet energie te steken in teambuilding i.p.v. altijd extern in te huren ?
- Gelooft de overheid wel voldoende in de kwaliteit van haar ambtenaren?
- Hoe gaat de overheid niet-performende medewerkers wel aanspreken zonder meteen de angst op werkeloosheid op te roepen?
- Is er wel schaarste aan IT'ers bij de overheid of is een wijziging van cultuur en organisatie het antwoord?
 - Gelooft de overheid wel voldoende in de kwaliteit van haar ambtenaren?
 - Hoe gaat de overheid niet-performende medewerkers wel aanspreken zonder meteen de angst op werkeloosheid op te roepen?
 - Is er wel schaarste aan IT-ers bij de overheid of is een wijziging van cultuur en organisatie het antwoord?

2. Project en Proces aanpak door Hans van der Kooij

2.1. Inleiding - hoe zorg je voor een succesvol project?

In wezen is een ICT project het slotstuk van een organisatie verandering. Hiermee wordt de implementatie verandering geborgd en verloopt het proces dat ondersteund wordt beter, goedkoper en sneller. Met als doel een betere dienstverlening naar de klant. Dit houdt in dat bij een goed ICT project er een aantal voorwaarden zijn om van start te gaan, zoals:

1. Duidelijkheid over de doelen van de organisatie verandering, weten wie de key-spelers zijn en het commitment van de top van de organisatie, waar ook **eigenaarschap / opdrachtgeverschap** moet zijn.
2. Synchronisatie van het ICT project met het veranderingstraject, de opleidingen aan medewerkers en het in productie gaan van de oplossing.
3. Het opknippen van het ICT project in kleine onderdelen, waarbij belangrijk is dat het primair proces en de data architectuur transparant zijn. Criteria bij ieder onderdeel is, dat het uitgevoerd kan worden door een team ter grootte van een sportteam (5- 12 medewerkers). Tevens dienen er onderdelen binnen een halfjaar tot maximaal een jaar in productie gaan om de kans op succes te verhogen.
4. Een Projectplan met duidelijke milestones en waar een ieder een zekere druk heeft om zaken op tijd klaar te krijgen en op te leveren. (student syndrome – in september gaan studeren voor je examen).
5. Zorgen voor een team samenstelling, waar beleving is en waar als een team samengewerkt wordt aan het doel van hun opdracht.

Bij de start van het project, dient de projectmanager te weten hoe die het project gaat managen. In wezen zijn er drie variabelen:

1. De scope van het project
2. De doorlooptijd van het project

3. Het budget in geld/uren

Als de scope wijzigt, wijzigt in het algemeen ook het budget en de doorlooptijd. Dus het is het verstandigst de scope te managen, zeker bij de overheid.

In wezen manage je bij een succesvol project de doorlooptijd met een aantal opgeleverde en geaccepteerde onderdelen. Om dit te realiseren dienen er dus afspraken gemaakt te worden met de organisatie (de klant) om op tijd terugkoppelingen te geven en te accepteren. De organisatie van het project moet zodanig zijn dat de vraagstukken van beleid en operatie duidelijk gescheiden zijn en dat de probleem eigenaar en de opdrachtgever ook in de stuurgroep zit.

Bij het einde van het project dient het project stap voor stap geïmplementeerd te worden. Daarbij moet gezorgd worden dat obstakels voor de gebruiker zsm worden opgelost; of in de organisatie of in het ICT project. Hierdoor groeit de acceptatie bij de gebruikers en kan stap voor stap een nieuwe gebruikersgroep aangesloten worden. Vervolgens moet gezorgd worden dat de oude systemen ook uitgezet worden. Tevens moet een release kalender gemaakt te worden en een beheer omgeving opgetuigd, zodat het systeem aangepast kan worden aan de tijd en de wensen van de gebruikers en de klanten.

2.2. Wat zie je mis gaan bij de overheidsprojecten

Hier een aantal hoofdoorzaken waarom projecten mislukken.

1. Bij de overheid worden budgetten aan meerjarige projecten vaak per jaar toegekend. Dit betekent dat meerjarige projecten ieder jaar kans maken om meer budget te krijgen, terwijl de kans op implementatie met het jaar kleiner wordt.
2. Opdrachtgeverschap is niet geborgd in de top van een onderdeel van een organisatie of in de top van een ministerie.
 - Gevolg is dat het doel van het project kan schuiven, de scope aan wijzigingen onderhevig is en er door gebrek aan aandacht van de top, het een mislukt project kan worden.
3. Overheidsprojecten zijn in het algemeen veel groter dan in het bedrijfsleven, waar men vaak streeft naar projecten van max 1 miljoen euro.
 - Gevolg van grote projecten zijn: lange doorlooptijden, wijziging van de omgeving, wijziging van scope, verlies van doelgerichtheid, kortom van een project waar geen einde aan komt.
4. Overheidsprojecten worden opgestart met veel te veel mensen.
 - Gevolg is dat een ieder in het begin aan het werk gehouden wordt, het overzicht verloren gaat en de synchronisatie vaak niet klopt. Bovendien zie je in de grote projecten dat er steeds minder aandacht is voor de klant, waardoor het juiste niet geleverd wordt.
5. Teams bij de overheid zijn over het algemeen te groot.
 - Gevolg is dat er geen groepsgevoel ontstaat om het doel te bereiken. Sociale controle en zorgen dat een ieder effectief werkt en een bepaalde productie ook haalt

zijn beperkt. Tevens is met een grote groep steeds moeilijker om het juiste product te maken. Gedachte bij grote teams is, dat het werk sneller af is, feitelijk blijkt uit allerlei analyses dat het juist langer duurt, dan een klein en effectief team.

6. Overheidsprojecten worden bemand met vaak kwalitatief te laag niveau door de aanbesteding-systematiek.
 - Gevolg is dat projecten met name worden bemand door intermediairs, die ZZP'ers leveren tegen lage tarieven. In het algemeen zijn dat individualisten, die best willen werken in een team, maar niet opgeleid zijn om van 1+1 drie te maken. Uitloop is voor leveranciers en ZZP'ers in het algemeen zeer prettig, want dan kunnen zij blijven zitten en worden gewoon doorbetaald. Er is dus geen prikkel om zaken op tijd klaar te hebben. In wezen is er een beloning als je er langer over doet. Grote projecten zijn dan ook voor een leverancier heel prettig, want daar wijzigt de scope regelmatig en daarmee de doorlooptijd.
7. Aanbestedingen zijn door de centralisatie van de inkoop steeds verder weg van de opdrachtgever cq de business, waardoor er steeds minder **“best value procurements”** zijn. De business waarde van een project is daarbij onderbelicht.
 - Gevolg van bovenstaande is dat inkoop de macht heeft bij de aanbesteding en selecteert op basis van kwaliteit zoals leververplichting en op prijs. Prijs is in de meeste gevallen een dominante factor geworden. Zodoende worden het kostenprojecten, waar opbrengsten steeds minder in de aandacht staan.
8. Projecten worden gestart op basis van capaciteit ipv op basis van welke mensen c.q. welke teams je nodig hebt om het project doel te bereiken.
 - Gevolg: In de sportwereld zie je dat het succes van teams met allemaal eenlingen klein is. Gevolg is meer fouten, zaken worden laat of te laat gecorrigeerd, problemen worden vaak op een ander bordje of liever onder het vloerkleed gelegd. Dit alles zorgt ervoor dat er regelmatig onnodige obstakels zijn, die bij een team dat geïnspireerd is en succes wil hebben nauwelijks gebeurt.
9. Grote projecten worden nauwelijks gemanaged op scope.
 - Doordat een project groot is, is het moeilijk alles te overzien en worden zaken die verder uitgezocht worden in de tijd gepland. Gevolg is dat in de loop van het project door nieuwe inzichten de scope dan toch gewijzigd wordt. In grote projecten zie je dat het managen van het project in fases op budget gaat, soms op scope en soms op doorlooptijd.
10. In grote projecten is de breakdown structuur in kleine onderdelen, met een transparant proces en data architectuur vaak afwezig, vanwege ook de moeilijkheidsgraad.
 - Op moeilijke projecten dien je je beste mensen te zetten, die het begrijpelijk en transparant maken. Blijft een project moeilijk is het ontwikkelen er van vaak onverstandig, duur en niet succesvol.
11. Oude systemen worden na vervanging door een nieuw software systeem niet uitgezet.
 - Gevolg: Vaak wordt het uitzetten van oude systemen tegengehouden, vanwege gebrek aan acceptatie door de gebruikers. Vervolgens worden weer budgetten toegekend aan het oude systeem, waardoor de kans om volledig over te gaan steeds kleiner wordt.

3. Blue Sky door Jan Baan

3.1 Input van een ervaren Information Manager bij de overheid

Ik denk dat er veel medestanders zijn die zien dat er regelmatig IT projecten bij de overheid mislukken en dat daar forse bedragen mee zijn gemoeid. Dit betreft dan alleen de debacles die de Pers halen. Het is zeer waarschijnlijk dat het in de werkelijkheid aanzienlijk meer projecten betreft. Desondanks wil *'niemand'* op bestuurlijk en politiek niveau kennelijk de onderste steen boven halen.

Men vond destijds de commissie Elias al vermoeiend met de onjuiste perceptie dat deze commissie toch goed werk gedaan. Wij weten beter: De Commissie Elias was een grote mislukking en gebaseerd op IT methodieken uit de vorige eeuw zo rond het jaar 1995.

Het gevolg is het BIT dat steevast bij ieder project van enige omvang zegt dat het te groot is en er teveel risico's zijn. BIT heeft echter geen idee wat het dan wel moet zijn; **het zijn ook geen echte IT-ers.**

Als entrepreneur en IT veteraan weet je dat je soms (verantwoorde) risico's moet nemen omdat je anders alleen maar achter uit gaat. Neem als voorbeeld het project over de IT Infrastructuur van Defensie. Dat is groot maar het kan niet naders. Bij dit complexe project moet je steeds de samenhang bewaken en de parallelle realisatietrajecten uitvoeren, waarbij het nu door gebruik van de nieuwe technologie mogelijk is om steeds met kleine releases werken. Alleen de eerste levering moet wel behoorlijke omvang hebben omdat dit de basis is voor de rest.

Helaas is er nog steeds sprake van een analoog bestuur terwijl we allang in een digitale wereld leven. We lopen inmiddels zeker 10 jaar achter maar kijken naar de landen die nog veel verder achter lopen en *'dan doen we het nog niet zo slecht'*.

Dat noem ik teren op het verleden, gebrek aan visie/deskundigheid/daadkracht en dus risicomijdend op de korte termijn. Deze mentaliteit is zeer slecht voor Nederland.

Als een onderneming zo geleid zou worden zouden ze binnen 5 jaar failliet zijn.

Ik noem dit een hedendaagse vorm van Hollanditis. Nu niet vanuit het volk maar vanuit het bestuur/politiek. Leuk hierbij is dat in Hollanditis IT zit. Nu hebben de ICT-ers in Nederland er ook een rommeltje van gemaakt. Door winstbejag en kwakzalverij waren externe partijen alleen uit op eigen voordeel. Het vak IT staat niet meer centraal; er is veel te veel overhead afgeschermd door eindeloze processen.

Het nieuwe motto bij de overheid moet zijn: de burger centraal.

Met de huidige IT tools kan dat daadwerkelijk gerealiseerd worden maar dat vraagt een hedendaagse IT architectuur die wendbaar is omdat de veranderingen in de toekomst steeds sneller zullen gaan.

Bij ons laatste gesprek hebben we nog even over de politiek gehad en de behoefte aan **democratical collaboration**. Niet om de grondgedachte van onze democratie omver te werpen maar juist door met behulp van steeds verdergaande digitalisering de kwaliteit van de besluitvorming te verhogen!

3.2 Initiatief voorstel

- De IT binnen de overheid is hopeloos outdated en wat de huidige catastrofes veroorzaakt is dat de voortbrenging/beheer sterk is versnipperd. Dit vereist een disruptive change, maar door gebruik van de nieuwe generatie tools kan men nu klein beginnen om te bewijzen dat het kan. Jouw visie om dit centraal via de methode van prototyping snel en middels kleine teams op te lossen spreekt mij aan. Maar nu worden disruptive initiatieven om zeep geholpen binnen de huidige infrastructuur omdat ze bedreigend zijn voor de gevestigde orde.
- Wil je dit een kans geven middels goedkope kleinschalige projecten dan moet de regie hiervoor centraal en op het hoogste niveau worden neergelegd. Denk aan een soort **'office of the prime minister'**. Betrek hierbij een minister van een innovatief departement zoals b.v. landbouw of VWS, waar IT disruptive oplossingen creëert voor de toekomstige producten en diensten en waar **besparingen van vele miljarden zijn te realiseren** door het verbeteren van de productiviteit van de toekomstige kenniswerkers met gebruik van Machine learning etc.
- Dat kan je ook doen door als overheid een tiental casus te verzinnen en iedereen kan meedoen om hier een IT oplossing voor te bedenken en ook een werkende demo op te leveren. Ik denk dat naast het vrijmaken van interne IT deskundigen uit de departementen, de externe kosten voor modern equipment en advies, zich in eerste instantie kunnen **beperken tot 1 á 2 miljoen Euro**. Dit kleine bedrag kan de politiek op korte termijn inzicht geven in het gebruik van de effecten van de nieuwe generatie tools, inplaats zoals nu door te modderen met de technologie van de vorige eeuw.
- De Overheid moet de commodity van de IT verzorgen: dus de complete IT Infrastructuur met een hybride cloud en de centrale apps die behoren bij de taken van de overheid en de rechten van de burgers.
- Kortom: alles begint met een visie op IT etc. Samen met een collega hebben we een kort statement gemaakt hoe wij tegen IT aan kijken:

3.3 Aanbevelingen

1. Je hebt vakmensen nodig. Vakmanschap en betrokkenheid van het personeel is een kritische succes factor (KSF).
2. Je hebt leiders nodig met visie en die faciliteren. Leiders die zorgen dat de werkvloer ook echt kan werken aan producten en leiders die besluiten nemen op basis van eigen kennis. Leiders die bovendien lef hebben.
3. Mensen werken in teams. Om te zorgen voor samenhang moet je teams organiseren die resultaat gericht. Geen woorden maar daden.

4. Geen processen maar resultaten. Zorg dat de processen zo licht mogelijk zijn.
5. Je kan niet alles alleen dus samen met de markt. Maar zorg ervoor om zelf altijd in the lead te zijn als opdrachtgever. Moderne tools maken het nu mogelijk om in kleine teams te werken (5 tot max. 15 personen) en zorgen voor snelle doorlooptijd.
6. Zorg voor een inhoudelijke visie per domein hoe we met IT-Toepassingen omgaan met verder een generieke visie op de IT infra, generieke IT-Toepassingen en generieke services.

4. Slotwoord door René Veldwijk

In deze paragraaf vindt u van mij geen eigen analyse maar een poging tot synthese van de bijdragen van de heren Klein-Bluemink, Van der Kooij en Baan. De reden daarvoor is dat mijn perspectief anders is. Enerzijds opereer ikzelf professioneel op veel kleinere schaal, wat resulteert in minder overzicht over het publieke ICT domein. Anderzijds schijf ik regelmatig over de diepere patronen achter herhaaldelijk publiek falen op ICT gebied. De waarde van de observaties van Klein-Bluemink, Van der Kooij en Baan is dat zij een breed en diep inzicht in de materie hebben en geen bovenbaas die het hen verbiedt vrijuit te spreken ². Ik hoop dat u hun expertise ten volle benut – en niet eenmalig.

Er zijn in Nederland nog enkele ICT ondernemers in een positie die vergelijkbaar is met Klein-Bluemink, Van der Kooij en Baan. Het zijn er echter niet veel. De markt voor publieke ICT dienstverlening is in hoge mate oligopolistisch: de bulk van het werk wordt gegund aan een handvol ICT-bedrijven die tegen lagere tarieven dan in het private domein grote aantallen mensen inzetten. Van der Kooij vertelt u hoe dat werkt en wat daarvan de gevolgen zijn.

Kort voordat het rapport Elias publiek werd deelde de toenmalige directeur van PBLQ ³ per tweet zijn vreugde over de aandacht voor het opleiden van ICT-ambtenaren. In de analyses van Klein-Bluemink, Van der Kooij en Baan komt dit nauwelijks of niet als probleem naar voren. Klein-Blueminks 'soft controls' zijn de uiting van een disfunctionele organisatiecultuur, *niet* van managerial of ICT-inhoudelijke incompetentie. Natuurlijk zijn Klein-Blueminks observaties uitingen van iets diepers dat hij in zijn 'one page memo' niet beschrijft, maar ze lenen zich wel voor reflectie en nadere verklaring.

Op basis van Klein-Blueminks cultuurkritiek en Van der Kooijs lijst met project-zotheden belanden we haast automatisch bij Baans kwalificatie van publieke IT als 'hopeloos

² Zie ook de opmerking van Klein-Bluemink hierover.

³ PBLQ heette toen nog HEC.

outdated'. Baan maakt zich in ook in ons gesprek boos over de CIOs zoals die van UWV die software lijken te zien als kwaliteitswijn – hoe ouder hoe beter)⁴:

CIO Aart van der Vlist

Probleem zit volgens de UWV-CIO meer in de jonge (10 jaar oude legacy systemen, want zij zijn leverancier afhankelijk. Probleem zit volgens hem vooral niet in de (40 jaar oude) Cobol systemen. Die kunnen nog wel 10 jaar mee (nota bene). Want de vervangingen kunnen intern, zonder leveranciers afhankelijkheid worden uitgevoerd.

Zie Bijlage 1 van Jan Baan blz. 49. Citaat uit rondetafelgesprek UWV WW-fraude d.d. 4 februari jl.

Wat in de bijdragen van Klein-Bluemink, Van der Kooij en Baan volledig ontbreekt is die andere hoeksteen van 'Elias': het belang van toezicht. Alleen Baan noemt het BIT en bepaald niet positief. Zonder dat er iets expliciets over toezicht wordt gezegd ligt de verklaring voor het oprapen. Toezicht van buitenaf is een medicijn met ernstige bijwerkingen op de zaken die Klein-Bluemink het meest essentieel vindt: slagvaardigheid en eigenaarschap. Het belang dat Van der Kooij hecht aan overzichtelijkheid, resultaatgerichte teamgeest en opdrachtgeverschap wordt ook niet bevorderd door een extra toezicht-horde om over heen te springen)⁵. Jan Baan's insteek lijkt te zijn dat een radicaal andere, veel meer competitieve projectaanpak zoveel voordelen met zich meebrengt dat **echt grote**)⁶ faalprojecten zoals bij Defensie, Politie, De Rechtspraak, Belastingdienst, UWV, SVB, NVWA, BZK, EZK, I&M – waar eigenlijk niet? – niet meer gaan voorkomen. Overigens noemt ook Van der Kooij een maximale redelijke projectomvang)⁷.

Afsluitend merk ik op dat de rode draad in mijn bijdrage aan het discours vooral impliciet aan bod komt. Die rode draad is dat politici, bestuurders en burgers ICT'ers en publieke organisaties moeten zien als spelers met eigen belangen die bij zwak landsbestuur al snel voorgaan op het publieke belang. ICT projecten zoals bij UWV en SVB die leiden tot grote arbeidsbesparing)⁸ vertonen een sterke neiging om te mislukken. Hetzelfde geldt voor ICT-projecten waarbij de uit Staatskas functionaliteit voor een derde belanghebbende

⁴ Overigens is de bewering als zodanig in de context van de fraude bij het UWV als zodanig ook incorrect. De stokoude WW-systemen bij UWV (modernisering mislukte in 2008) zijn een grote factor bij fraudesituaties.

⁵ Het is wel denkbaar om te argumenteren dat de komst van het BIT wel heeft geleid tot kleinere projecten. Vanwege de '5 miljoen euro' drempel worden ICT-projecten nu vaker opgeknipt in kleinere onderdelen. Omdat de drijfveer hier niet is om tot behapbare deelprojecten te komen mag worden betwijfeld of het BIT opknip-effect positief uitwerkt op ICT projecten.

⁶ We hebben het hier over tientallen of honderden miljoenen en bij defensie mogelijk zelf over 1 miljard schade.

⁷ We hebben het hier dan wel over applicatieontwikkeling. Op de enorme hardware kosten die aan sommige projecten kleven (bijv. OV-Chipkaart) wordt hier niet gedaan.

⁸ Bij UWV: De programma's Polisadministratie (2007) en WIA (2008). Bij SVB: Multiregelingensysteem (2014).

wordt vrijgemaakt. De meeste mislukte ICT-projecten die 'Elias' heeft bestudeerd zijn dergelijke [suikeroomprojecten](#). En ICT-ketenprojecten ⁹ waarbij meerdere organisaties één overkoepelend systeem moeten realiseren zijn bij voorbaat al nagenoeg kansloos, zeker als er meer ministeries bij betrokken zijn.

Ook hier bevatten de analyses van Klein-Bluemink, Van der Kooij en Baan weer vele aanknopingspunten. Klein-Bluemink noemt het kasstelsel. Van der Kooij noemt de jaarlijkse budgetteerpraktijk als project-opblaasfactor. Suikeroomprojecten zijn de droom van elke projectcontroller en ICT-ketenprojecten de droom van elke ambtenaar die zich prettig voelt bij de cultuur die Klein-Bluemink beschrijft.

Ik hoop dat u uit de voeten kunt met het beeld dat wij vieren hier schetsen. Wij zijn ons er van bewust dat we hier vooral problemen benoemen. Een goede diagnose gaat echter vooraf aan elke remedie. Als deze notitie daartoe een aanzet kan zijn dan komen we volgende keer misschien verder dan symptoombestrijding.

Samengevat: **“Nee, het gaat post-Elias niet beter worden”**.

Wij sluiten af met de recent gepubliceerde visie van de overheid zelf op de situatie. Daar lijkt men de mening toegedaan dat de zaken rond ICT weer voldoende op orde zijn en alles weer in eigen huis kan worden geregeld. Wij vinden dat tekenend.

Het Bureau ICT-Toetsing (BIT) is een tijdelijke organisatie, waarbij het uitgangspunt is dat de taken van het BIT op termijn overgaan naar de departementale CIO. Om de transitie mogelijk te maken wordt deze planperiode een aanzet gemaakt voor rollen en functies binnen departementale CIO-offices. Daarnaast worden standaard-elementen van een CIO-oordeel uitgewerkt in samenhang met/als onderdeel van het eerdergenoemde kwaliteitskader voor departementale I-plannen.

https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?did=2019D04495&id=2019Z01995

⁹ Bijvoorbeeld de Belastingdienst-UWV loonaangifteketen (2007), of de het VWS-SVB systeem voor Persoonsgebonden budgetten (2015).