

Zienswijze, criteria en te selecteren projecten volgens Carolien Schönfeld ikv expert-meeting parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid.

## A Zienswijzes

### 1 Zienswijze wb het onderwerp

Aangezien ik zojuist een boek heb geschreven over het onderwerp<sup>1</sup> wil ik daar graag naar verwijzen. In grote lijnen komt mijn analyse overeen met de conclusies van het onderzoek van de Rekenkamer 2007/2008. Redenen voor het mislukken of het overschrijden van budget en planning van ICT-projecten in het algemeen zijn:

- 1 te grote ambitie (vooral ook van de politiek)
- 2 slecht opdrachtgeverschap bij de departementen
- 3 de onvolwassenheid van de markt
- 4 te groot leveranciersoptimisme

Deze factoren gelden mutatis mutandis niet alleen voor de overheid, maar ook voor het bedrijfsleven, waar een groot aantal (hoeveel, dat weten we niet wegens het meestal niet opgebaar maken) projecten mislukken.

De reden dat er bij de overheid meer projecten mislukken die bovendien meer de aandacht trekken, beschrijf ik uitgebreid in hoofdstuk 8 van mijn boek; ze hebben te maken met de heterogeniteit van de processen van de overheid, het volume van de 'klanten' en van de transacties en daarnaast met een aantal culturele factoren.

### 2 Zienswijze tav de onderzoeksofzet

Onderzoeksvragen:

#### *I Privacy en veiligheid*

Deze vragen gaan tezeer uit van de 'maakbaarheid' van de ICT-samenleving en houden te weinig rekening met het feit, dat de implementatie van informatiebeveiliging een enorme inhaalslag moet maken ten gevolge van de rücksichtsloosheid waarmee ICT-toepassingen ingevoerd worden; dat geldt natuurlijk internationaal.

Vragen die ontbreken zijn m.i.:

- Hoe kan gezorgd worden, dat de Tweede Kamer voldoende en tijdig geïnformeerd wordt over de beveiligingsrisico's die projecten met zich meebrengen?
- Hoe kan gezorgd worden, dat de Tweede Kamer beter op de hoogte is van en rekening houdt met de wijze waarop de Nederlandse burger privacy beleeft? (dit specifiek nav de gebeurtenissen rond het EPD)

#### *II Aanbesteding*

Hierbij wordt te weinig aandacht gericht op de leveranciers en hun positie

Vragen die ontbreken zijn m.i.:

- Wat zijn de 'lessons learned' ten aanzien van de verhouding tussen opdrachtgevers en leveranciers (zie mijn boek, maar ook diverse publicaties in oa de Automatiseringsgids, waarin leveranciers zelf suggereren, dat er incentives moeten komen voor leveranciers om geen projecten aan te nemen, waarvan ze gereede verwachting hebben dat die mislukken).
- Hoe kan vervolgens worden gezorgd, dat leveranciers voldoende kennis hebben over de organisatie waar ze een project gaan beginnen, met name over de 'rijpheid' van die organisatie en de geschiktheid voor het ondernemen van het project?
- Hoe kan worden bijgedragen aan betere kennis over en een betere dialoog met de leveranciers? (denk bijvoorbeeld aan de reeds ingevoerde 'haalbaarheidstoets': een bijeenkomst van leveranciers en klant voorafgaand aan het offerte-traject.

#### *III Aansturing en uitvoering*

---

<sup>1</sup> 'Hoe IT-projecten slagen en vallen: leren van pijnlijke ervaringen'; dit boek deed ik u per separate post op dinsdag 29 mei toekomen.

Hierbij is te weinig aandacht voor de Tweede Kamer als opdrachtgever voor de minister en voor het slechte ambtelijke opdrachtgeverschap waar op dit moment sprake van is. De nadruk ligt bij dit blokje veel te veel op mogelijk ontbrekende kennis, maar het ontbreekt vooral aan aansturing!

Vragen die ontbreken zijn:

- Hoe kan worden gezorgd, dat de Tweede Kamer geen irreële doelen en vooral ook tijdslijnen en –planningen vraagt cq opdraagt aan de minister?
- Hoe kan worden gezorgd, dat de Minister zich beter van zijn of haar verantwoordelijkheid voor de uitvoering van ICT-projecten bewust is en daar ook naar handelt? Ministers lijken te denken, dat ze vooral verantwoordelijk zijn voor het beleid, maar U weet: als ze struikelen is dat altijd over de uitvoering.
- Hoe kan worden gezorgd, dat de ambtelijke top van de departementen zich bewust is van haar verantwoordelijkheid? Beslissingen aan een CIO overlaten gaat niet werken: die kan immers ook alleen maar van dag tot dag volgen of het goed of minder goed gaat, maar het werkelijke risico (wat er natuurlijk altijd is!) moet door de Minister in nauwe samenspraak met de ambtelijke top worden genomen. Een en ander neemt niet weg, dat de CIO een veel sterkere positie moet krijgen, maar uiteindelijk is zijn of haar werk altijd per definitie besluitvoorbereidend.

Bij alle blokken ontbreekt m.i. de vraag: wat zijn de ervaringen in het buitenland met beleid op dit gebied?

## **B Criteria voor de keuze van projecten:**

- 1 Kies sowieso voor projecten waar meerdere partijen bij betrokken zijn (keteninformatisering)
- 2 Kies ook een project, waar de fusie cq samenvoeging van organisaties of de onderbrengen van de ICT bij een andere organisatie aan de hand was, zoals bij Belastingdienst en UWV
- 3 Kies minstens een project, waarbij een professionele doelgroep betrokken was die een hele grote mate van autonomie gewend is (zoals artsen <EPD> en rechters <GPS>)
- 4 Kies minstens een project, waarbij met regelmaat een groot aantal wetswijzigingen in het systeem moet worden ingevoerd (zoals Indigo en UWV)
- 5 Een rare, maar wel goede suggestie: kies voor projecten waarbij mensen heel intensief betrokken waren, die nu niets meer te verliezen hebben, bijvoorbeeld omdat ze gepensioneerd zijn; er rust een enorm taboe op het mislukken van dit soort projecten, en U zult merken dat mensen zelfs onder geheimhouding niet makkelijk het achterste van hun tong laten zien; bovendien hebben mensen die om wat voor reden ook vertrokken zijn (bv wegens pensionering) meer afstand en daardoor veel meer visie op een en ander.

Mijn keuze voor een vijftal projecten zou luiden:

UWV  
EPD  
Indigo  
GPS  
Belastingdienst