

# ICT-projecten bij de overheid

Oscar van Leeuwen

De afgelopen jaren stonden de kranten er vol van: ICT-problemen bij de overheid belemmeren het dagelijks leven en leiden tot verspilling. Onderstaand treft U enkele voorbeelden aan:

|  |
|--|
| Uitvallende computers en een te zwaar belast back-up-systeem leidden in februari van dit jaar tot een stillegging van het treinverkeer rond Utrecht.   |
| Een geflopt ICT-systeem (het zogenaamde ETPM-systeem) kostte de belastingdienst ruim 200 miljoen Euro.   |
| Bij de SVB is de ontwikkeling van een automatiseringssysteem gestaakt waarin inmiddels 10,4 miljoen euro geïnvesteerd was.   |
| Bij defensie zijn 4 topambtenaren ontslagen wegens ICT-problemen. De verouderde computers en infrastructuur werken uitval in de hand.  |
| De software van het DigiD-systeem bleek lek. Als gevolg hiervan lag het DigiD-systeem enkele dagen plat.   |
| Diginotar verkoopt veiligheidscertificaten voor een fors aantal overheidssites, maar werd zelf gekraakt door Iraanse hackers. De overheid zegde het vertrouwen op en moest halsoverkop op zoek naar andere certificaten. |
| ICT-experts toonden aan dat het vervoersbewijs OV-chipkaart makkelijk te kraken is, waardoor gratis kan worden gereisd.  |
| Jarenlang werkte de overheid aan het Electronisch Patiënten Dossier. De Eerste Kamer haalde hier een streep door, omdat de opzet niet veilig genoeg was.   |

Dit is te meer jammer aangezien iedereen het er eigenlijk wel over eens is dat inzet van ICT ook voor de overheid van groot belang is. Deze situatie was mede aanleiding voor een parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid. Dit onderzoek is uitgevoerd door de Commissie Elias en heeft geleid tot een omvangrijk 219 pagina's tellend rapport. Over dit rapport is op 10 en 11 december 2014 en 8 april 2015 gedebatteerd in de Tweede Kamer.

De Commissie stelde het volgend vast:

1. De rijksoverheid heeft haar ICT-projecten niet onder controle.
2. De politiek beseft het niet, maar ICT is overal.
3. De rijksoverheid maakt haar ICT-beleidsambities niet waar.

4. De verantwoordings- en besluitvormingsstructuur bij ICT-projecten is zeer gebrekkig.
5. De Rijksoverheid heeft onvoldoende inzicht in de kosten en baten van haar ICT.
6. De ICT-kennis van de Rijksoverheid schiet tekort.
7. Het ICT-projectmanagement is zwak.
8. ICT aanbestedingstrajecten bevatten perverse prikkels.
9. Het contractmanagement bij ICT-projecten is onprofessioneel.
10. Het ontbreekt de Rijksoverheid aan lerend vermogen op ICT-gebied.

Als gevolg hiervan verspilt de overheid jaarlijks 1 tot 5 miljard Euro belastinggeld door het mislukken of uitlopen van ICT-projecten. Op basis van deze constatering doet de Commissie voorts 34 aanbevelingen. In het woord vooraf geeft de Commissie al aan dat indien slechts enkele aanbevelingen worden uitgevoerd en de resterende aanbevelingen niet, de Commissie voorziet in een herhaling van zetten uit het verleden en dat er weer geen structurele oplossing voor de problemen komt. Alle aanleiding voor de Tweede Kamer dus om het rapport als geheel zeer serieus te nemen.

Als je vervolgens kennis neemt waar het Kamerdebat dan over gaat, zakt de moed je helaas wel een beetje in de schoenen. De discussie focust zich voornamelijk op de vraag wie de baas moet zijn van het door de Commissie voorgestelde bureau ICT-Toetsing (één van de 34 aanbevelingen). Het lijkt wel of de vraag wie de baas is belangrijker is dan het over de balk gooien van belastinggeld en het belemmeren van de samenleving. De boodschap lijkt helder: uit de Tweede Kamer gaat het heil niet komen. De aanbevelingen van de Commissie worden niet integraal geïmplementeerd.

*Is daarmee dan direct alle hoop verloren?*

Ik denk het niet! Als het niet top-down lukt, kan het misschien nog wel bottom-up. Gelukkig zijn er binnen de Nederlandse overheid namelijk veel ambtenaren werkzaam die wel een succes willen maken van hun ICT-projecten. Het rapport van de Commissie Elias bevat ook voor hen een aantal praktische aanbevelingen die met name te maken hebben met het verbeteren van de interne controle en beheersing van de ICT-projecten. Ik vat die aanbevelingen speciaal voor deze groep overheidsmedewerkers nog eens samen:

1. Evalueer per ICT-project vooraf de risico's rondom een ICT-project.

2. Draag er zorg voor dat bij het extern inkopen van ICT-diensten deskundigen worden ingeschakeld.
3. Zorg dat er aan het project voldoende ICT-deskundigen deelnemen.
4. Beleg voor elk ICT-project duidelijk wie welke rol heeft. Zorg dat er één manager de eindverantwoordelijkheid voor het project draagt.
5. Zorg voor betrouwbare informatie over de voortgang van het project.
6. Evalueer ICT-projecten, het functioneren van eventuele leveranciers en leer hiervan.
7. Zorg dat de contracten met externe leveranciers het mogelijk maken op basis van de voortgang van het project tot wijziging over te gaan.
8. Zorg dat de CIO's binnen de overheid deze wijze van werken af kunnen dwingen.

Ik denk dat overheden niet hoeven te wachten op wat er uit Den Haag komt en alvast kunnen starten met wat zij nu al kunnen realiseren!

Ten aanzien van punt 3 zou je je kunnen afvragen hoe je aan de gewenste deskundigheid kan komen. Dit geldt met name voor de financiële bestuurders – CFO'S – en de bestuurders op IT-gebied – CIO's – binnen de overheid, uiteraard naast de ICT-project-

managers. Welnu, daar is ook via een *korte zelfstudie* of het volgen van een *specifieke training* al snel heel wat aan te doen.

Je zou met name met de opkomst van de public CFO of public controller verwachten dat deze samen met de CIO opstaat om de punten 1 tot en met 8 naar zich toe te trekken. De ICT-projecten van vandaag zijn immers de te beheren ICT-systemen van morgen. Daarnaast gaat ICT onvermijdelijk een steeds grotere rol in elke organisatie spelen. Een goede portefeuille aan overzichtelijke daadwerkelijk realiseerbare ICT-projecten is daarom van cruciaal belang voor onze overheid. Het financiële beheer van deze projecten en het voorkomen van nieuwe debacles is daarmee wel het minste wat we van de public CFO mogen verwachten. ■



Prof. Dr. O.C. van Leeuwen RA is werkzaam als hoogleraar Bestuurlijke Informatieverzorging/Administratieve organisatie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Daarnaast is hij werkzaam als partner bij Grant Thornton Advisory.

## Noten

- Zie bijvoorbeeld Van Leeuwen en Bergsma (2014), hoofdstuk 9 en 10.

## Literatuur

- Commissie Elias. Tweede kamer der Staten generaal (2014). Parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid. Eindrapport. Kamerstukken 33 326, no. 5. Geraadpleegd op <http://www.tweedekamer.nl/kamerleden/commissies/tcict>.
- Van Leeuwen, O.C., & Bergsma, J.B.T. (2014). *Algemene Grondslagen. Starreveld, Bestuurlijke informatieverzorging*, zesde druk. Houten: Noordhoff Uitgevers.