

# iBestuur

m a g a z i n e



> Commissie Elias en de grote ICT-projecten

> DE WORSTELING VAN DE GEMEENTERAAD

> HET BRANDPREVENTIETEAM





## Informatiemanagement Academie

Bent u, op welke manier dan ook, dagelijks met informatie bezig? Een goede inzet van informatie en informatiemanagement is in deze tijd essentieel voor het functioneren van organisaties. En soms doen zich complexe situaties voor. Hoe vertaalt u politieke en bestuurlijke belangen en nieuw geformuleerd beleid naar de inzet van ICT? Hoe legt u knelpunten of ICT ontwikkelingen uit aan het bestuur? De Informatiemanagement Academie (IMAC) van PBLQ HEC biedt u handelingsperspectief. Wij begeleiden u in het vinden van antwoorden die werken in uw situatie. Dit doen we met opleidingen en persoonlijk advies. Al 10 jaar is IMAC gesprekspartner en opleider op het gebied van informatiemanagement in de publieke sector.

Dit jaar starten de volgende opleidingen:

### Verbindersopleiding

– 21<sup>e</sup> Verbindersopleiding 4 november 2014

### Masterclasses

– De CIO kan het niet alleen 23 en 24 september 2014  
– Business Cases 30 september en 1 oktober 2014  
– Cybersecurity voor managers 28 en 29 oktober 2014  
– Werkvormen voor Business en IT-alignment 11 en 12 november 2014  
– Risicomanagement 11 en 12 november 2014  
– Politiek handelen binnen Informatiemanagement 18 en 19 november 2014

### Maatwerktrajecten

Een opleiding afstemmen op uw organisatie? IMAC ontwerpt ook maatwerktrajecten, bijvoorbeeld voor bestuurders om zich te bekwamen in goed (ICT) opdrachtgeverschap.



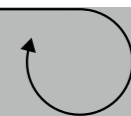
**Verbaasd, verontwaardigd.** Ton Elias mag dan geen verstand hebben van ICT – ‘Een IP-adres? Dat heb ik niet paraat’ in PowNews – maar hij is een vaardig interviewer met een scherp verstand en een gezond wantrouwen. Oud-journalist natuurlijk. En wat hij met zijn kornuiten boven water haalde tijdens de hoorzittingen van de tijdelijke commissie ICT, beviel hem helemáál niet. De man die een auto zonder stuur verkocht, de minister die niemand kende; we kunnen er met gemak een bestsellerlijst boektitels uit destilleren. Of grappen: ken je die van die man die een half miljard verbrandde? Die bleef zitten. Een getekend coverportret deze keer, maar de blik van de geportretteerde laat geen twijfel over zijn gemoedstoestand.

**Een stripverhaal** biedt de mogelijkheid om met een knipoog in 4 pagina’s door 40 uur verhoren te struinen. Auteur Piv en tekenaar Typex keken mee over de schouder van de voorzitter. En als striptekenaar keken zij met hele andere ogen naar de verhoren in de Thorbeckezaal dan de IT-journalist.

Overigens kreeg de naamgever van de zaal regelmatig een veeg uit de pan. Het was toch vooral zijn schuld dat systeem-ministers en ‘chief’s’ niet konden ingrijpen bij falende IT-projecten: iedereen zijn eigen IT-Titanic is een verworvenheid van het huis van Thorbecke.

**Wat opviel** was dat er met de dag minder publiek afkwam op de openbare bijeenkomsten. Spraken professoren Mulder en Verhoef op de eerste dag nog voor een grote groep toehoorders; tijdens de boeiende ondervragingen van oud-minister Ter Horst en minister Stef Blok keken de commissieleden in een nagenoeg lege zaal. En ook de stukjes in de kranten werden korter naarmate het commissieonderzoek vorderde. Blijkbaar blijft ICT een taai onderwerp; ook als het over miljarden gaat. Publiek en media zitten nu in een andere zaal bij de enquête over de woningcorporaties. Graaiende bestuursvoorzitters in Maserati’s spreken meer tot de verbeelding. Behalve bij Ton Elias, die nu met zijn commissie op een eindrapport broedt: “Want het is echt geld, en het is van de belastingbetaler.”

Peter Lievense



6 Commissie Elias en de grote ICT-projecten  
De voorzitter blijft zich verbazen.



A Ongevraagd Advies Bureau  
De tijdelijke commissie ICT kan nog wel een fris geluid gebruiken.

10

14 Gemeenteraden worstelen met ICT  
Democratische controle houdt op bij de centen.



Dertien extra vragen  
Ruud Leether zwaait af.

20

28 Dion Kotteman, Rijks-CIO  
wil de overlegcultuur terugdringen.



Agile-aanpak  
houdt ICTU-projecten in het gareel.



34

38 Ineens was-ie er  
de Nationaal Commissaris Digitale Overheid.



Big Data  
met en zonder dat P-woord.



46

56 Het brandpreventieteam  
Vijf jaar Gateway Review.

Columns



Marijke van Hees [27]



Sophie in 't Veld [53]

62 Ondernemersplein.nl  
Allen voor één, één voor allen.



Chris Verhoef [13]



Peter van Schelven [68]

Het oog - iOverheid in Beeld  
#Hack4access in Philly. [44]



Dirk-Jan De Bruijn [37]  
Willem Vermeend [49]

En verder ...

Ondernemerspeiling helpt gemeenten bij afstemmen met bedrijven [24]

Z.O.Z.  
Ambtenaar 2.0

iBestuur uitgelezen?  
Draai 'm om en lees verder in iBestuur Ambtenaar 2.0 over Open spending 2.0 en WhatsApp als buurtwacht!



iBestuur magazine is er ook digitaal!  
Elk kwartaal op de mat, als pdf via iBestuur.nl en via de iBestuur app voor iPhone/iPad. Download gratis in de app store.



Partners

Cappgemini [50], Centric [66], CGI [18], Everest [32], IBM [54], Pegasystems [42], PinkRoccade [60]



# Commissie Elias en de grote ICT-projecten

De commissie Elias\* onderzoekt namens de 2e Kamer wat er allemaal mis gaat bij grote ICT-projecten. Zij onderwerpt de hoofdrolspelers aan een uitputtend verhoor. Voorzitter Ton Elias blijft zich verbazen ...



...want het is echt geld en het is van de belastingbetaler!

We willen wel eens weten wat die grap zo'n beetje kost per jaar. De professoren komen er niet uit.

Professor Hans Mulder concludeert dat van de grote ICT-projecten bij Europese overheden 36% faalt, 57% betwist is en slechts 7% succesvol wordt afgerond.



Dat betekent dat in Nederland jaarlijks 4 tot 5 miljard euro verloren gaat!

Professor Chris Verhoef vindt een schatting nauwelijks mogelijk omdat er geen integraal overzicht is van de projecten en bovendien: wat is precies verspilling?



Op basis van publieke informatie: ergens tussen een paar honderd miljoen en een miljard. Maar daar zitten 100.000 mitsen en maren aan.

Na zeven dagen van verhoren heeft Elias nog steeds de precieze cijfers niet boven water. Hij legt toenmalig 'systeem-minister' Ter Horst het vuur aan de schenen...



In een AO in 2008 werden de ICT-kosten geschat tussen 1,2 miljard en 10 miljard. Ik snap niet dat u niet achter die cijfers aanging. DIE ZIJN NOOIT OP TAFEL GEKOMEN!

Zoals wel vaker hebben de bewindspersonen moeite om grip te krijgen op de astronomische bedragen.

Vervolgens zoeken Elias en de zijnen naar de oorzaak van IT-falen.

Volgens Ruud Leeffer, legal counsel bij Veiligheid en Justitie, belooft de markt gouden bergen omdat de overheid het imago heeft toch wel te betalen; ook als de hele boel mislukt.



Niet alle mislukte IT-projecten van de overheid zijn ook mislukte IT-projecten voor het bedrijfsleven. Het is een verdienmodel, vrees ik.

Als er een auto zonder stuur wordt uitgevraagd, dan bied je die auto aan zonder stuur. En dan wordt het uiteindelijk duurder want de auto moet wel gaan rijden.

HP-directeur Diederick Padt zegt dat dat genuanceerder ligt. De overheid stelt regelmatig onmogelijke eisen aan de markt!



Het gezegde indachtig: waar je kwaadwillendheid vermoedt, sluit onkunde niet uit ...

Is de overheid echt zo stom om aan de markt om een AUTO ZONDER STUUR te vragen???



Dat zijn uw woorden ...

... nou ja; bijna nooit!



... maar in maart 2010 keerde de CDA-fractie zich alsnog tegen de kilometerheffing? Hoe zit dat?

Gewoon je boerenverstand gebruiken: Dit kan niet! Dat ICT-drama is dus niet doorgegaan.

Iedereen is het er over eens dat de overheid te weinig kennis in huis heeft.

Volgens Jan Flippo, CIO in Amsterdam, is het logisch dat de goede IT'ers bij het bedrijfsleven zitten.



OMDAT DE OVERHEID ZE TE WEINIG BETAALT.

En het wordt een rommeltje in het loongebouw als we een businessarchitect €130.000 betalen.

De Kamer voorkomt nooit falende projecten ...

Oud-SP-Kamerlid Arda Gerkens onderzocht met een parlementaire werkgroep in 2008 al hoe Kamerleden meer grip konden krijgen op falende ICT-projecten.



... daaruit kwam naar voren dat de Kamer haar controlerende rol niet oppakte ... nu nog steeds niet, zegt u ... Waarom is dat denkt u?

ICT is geen SEXY onderwerp; je haalt er niet snel de media mee. Neem de Jeugdwet; de Kamer vond het belangrijk dat die er heel snel kwam. Naar de IT wordt niet gekeken, dat wordt overgelaten aan de gemeenten.

Kamerlid Ger Koopmans geloofde er niet meer in na een technische briefing.



Als ik er 4 miljard mee uitspaar, wil ik best een rommeltje van het loongebouw maken!



Swier Jan Miedema was projectmanager migratie bij mGBA. In januari 2012 rapporteerde hij dat de planning onhaalbaar was. De minister meldde nog tot in 2013 in de Kamer dat alles prima ging.



U zette op papier "het is een lelijke eend met een scheve neus" en de minister meldde de Kamer "het is een prachtige zwaan en hij kan mooi zwemmen"?

Anders dan in de media gelukt bij veel overheidsorganisaties blijkt: slecht nieuws is geen nieuws! Problemen klinken niet door tot in de top.

Precies. En bij de WIA bij het UWV en bij TAX-i bij het Waterschapshuis ging het net zo.

De commissie legt een vergrootglas op UWV omdat ICT-drama's als werk.nl en de Polisadministratie ook de burgers raken.



Govert Claus werkte al bij CWI aan werk.nl. Problemen kwamen daar vrij eenvoudig bij de Raad van Bestuur op tafel. Toen CWI door UWV werd overgenomen, veranderde dat.

Bij UWV werkbedrijf waren er meer lagen en bij een bepaalde laag hield het gewoon op. Behalve als iets de krant haalde.



Van Meenen confronteert UWV-bestuurslid José Lazeroms met de ondoordringbare lagen waar Govert Claus tegen aan liep.

Volgens José Lazeroms heeft UWV lessen geleerd uit 'projecten die minder zijn verlopen'.

Alleen koppen in de krant, brachten het bestuur in beweging. Hoe is dat nu?

Ik heb bij UWV een behoorlijk gestroomlijnde organisatie aangetroffen.

Rene Veldwijk redde de Polisadministratie toen 6 miljoen mensen geen Toeslagen meer kregen. UWV-projecten woekeren door dankzij de suikeroom-constructie: het geld komt van het ministerie.



Vierhonderd miljoen had, dat al gekost. De specificaties die daar lagen waren WAANZINNIG!

Tonny Wildvank trok voor Capgemini vanaf 2005 de Polisadministratie. Dringende adviezen in 2008 om het project anders aan te pakken, werden door UWV in de wind geslagen.



Is dat ook omdat er altijd nog wel ergens een grote zak met geld staat?

Men wil nogit weten dat het fout gaat. Stoppen betekent ook **GEZICHTSVERLIES!**

Ik denk dat het wel een rol speelt dat het geen eigen geld is, ja.

De commissie heeft een schema laten maken van de organisaties die binnen de rijksdienst bezig zijn met ICT. Commissie-lid Van Meenen wil weten hoe verantwoordelijk minister Blok hier naar kijkt.



... dit gaat alleen maar over BZK en een klein stukje EZ ... mijn vraag is: helpt dit u, zo een organisatie, om uw werk te kunnen doen?

... ik wil daar best uitgebreid schriftelijk op reageren als u daar prijs op stelt.



...er schijnt binnen de rijksdienst een stuur-groep Grote ICT-projecten te zijn; Klopt dat?

CTO Rijk, Dion Kotteman, meent dat de overheid leergeld heeft betaald. Er worden geen nieuwe grote projecten meer gestart.

Dat zou kunnen, maar die heb ik zelf nog niet ontmoet...

U heeft vorige week de CTO-raad doen oprichten ... wat was de aanleiding van die CTO-raad?

De minister spreekt wel regelmatig met de CTO Rijk. Met het CTO-stelsel zijn er flink wat problemen aangepakt!

Ik heb niet persoonlijk een CTO-raad opgericht.

**MAAR U WEET WEL DAT DIE BESTAAT???**

Als er nu iemand een megalomaan project wil starten, krijgt die op zijn kop!

ehh ... nee.

Over de functie van CTO bestaan verschillende opvattingen in het veld, weet de commissie.



We hoorden eerder 'Carreer Is Over', maar door sommigen wordt hij juist gezien als *deus ex machina*, wat wij maar hebben vertaald als **DUIZEND-DINGEN-DOEKJE**.

En in afwachting van het rapport van de commissie worden er op het Binnenhof al voorbarige conclusies getrokken ...



**EINDE**



## “Te grote ambities”

Carolien Schönfeld werkte als auditor en ICT-leidinggevende bij de overheid en is nu zzp'er op het gebied van IT-auditing. Ze publiceerde in 2012 het boek *Hoe IT-projecten slagen en falen; leren van pijnlijke ervaringen*.

“De kern van het probleem is de te grote ambitie van de overheid, die men wil realiseren met moderne middelen die we nog niet helemaal beheersen. Dit is overigens een probleem van overheden in alle Eerstewereldlanden. Dat de overheid dezelfde online service moet kunnen bieden als banken of online winkels is wel een goed idee, maar het is onmogelijk dat de overheid dat niveau even snel kan bereiken. Door de grote heterogeniteit van haar producten en diensten is automatisering voor de overheid veel complexer dan voor het bedrijfsleven.

*Mijn aanbevelingen:*

Stel de **nulmeting** (of de ‘Starting Gate’ zoals Bureau Gateway dat noemt) verplicht voor elk project met een groot risicoprofiel. De bewinds-persoon moet vervolgens op basis van die meting beslissen of een project doorgaat of niet.

De stuurgroep moet de **businesscase** gedurende het hele project **scherp in het oog houden** om te controleren of de scope niet sluipenderwijs groter wordt.

Stel de **ex-ante uitvoeringstoets** verplicht. Deze toetst of de informatiesystemen die betrokken zijn bij een wetswijziging op tijd aangepast kunnen worden vóór de invoering van nieuwe wetgeving. Deze toets bestaat al lang, maar wordt nauwelijks gebruikt. Onbegrijpelijk, want nu ontstaan heel veel problemen door een te snelle invoering van nieuwe wetten.”



De overheid wil te snel en te veel, met technieken die we nog niet beheersen



## Ongevraagd Advies Bureau

De lijst met mensen die de tijdelijke commissie ICT van de Tweede Kamer hoort, is indrukwekkend. Toch meent iBestuur dat daar nog wel een fris geluid aan toegevoegd kan worden. Om een spreekbuis te bieden aan opvallende geluiden in het veld, start iBestuur het Ongevraagd Advies Bureau.

## “Systemen zijn te rigide”

Valerie Frissen is hoogleraar ICT en Sociale Verandering, namens TNO verbonden aan de Faculteit der Wijsbegeerte van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

“De manier waarop de overheid ICT-systemen ontwerpt, is volgens mij de kern van het probleem. Dat is te rigide: een momentopname van processen wordt in een systeem vastgelegd, waardoor dat niet in staat is mee te groeien met de dynamiek van technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. De overheid maakt systemen die gericht zijn op beheersing, terwijl goed omgaan met maatschappelijke



Door alles te doen vanuit een beheersingsreflex, doet de overheid alles suboptimaal

vraagstukken juist vraagt om flexibiliteit. De werkelijkheid van het rigide systeem botst met de dynamiek in samenleving en technologie, een botsing die op de werkvloer tot uiting komt. Medewerkers worden dan door de systemen tegengewerkt en gaan zelf manieren verzinnen om er omheen te werken. Niet alleen zijn deze systemen groot en

## “Schone software”

Joost Visser is hoogleraar ‘Large Scale Software Systems’ aan de Radboud Universiteit Nijmegen en hoofd research bij Software Improvement Group.

“De kern van het probleem is de fundamentele onoverzichtelijkheid van software. ICT-projecten schieten alle kanten op doordat belanghebbenden geen zicht hebben op de meest bepalende factor: software. Software is het DNA van informatiesystemen en net als DNA is het allesbepalend, onzichtbaar en complex. Een leek begrijpt die complexiteit niet, maar ook een programmeur ziet maar een klein deel van het geheel. Pas als we die complexiteit begrijpen, begrijpen we wat er in een project misgaat.

*Mijn aanbevelingen draaien om drie kernwoorden:*

**Data.** Data over onder meer kosten en kwaliteit zijn nodig om helder inzicht te krijgen, zodat de discussie over het al dan niet mislukken van projecten wordt gevoerd op basis van feiten. En niet op basis van perceptie, zoals nu het geval is.

**Overzicht.** Kijk naar de hele levensloop van een IT-systeem, dus niet alleen naar de productie. Een systeem dat duurder uitvalt tijdens de productie, maar in de exploitatiefase veel bespaart, is geen mislukt project.

**Kwaliteit.** Maak toetsbare en meetbare afspraken over de kwaliteit van de software. Bijvoorbeeld over beveiliging, privacy en hoe de code is opgebouwd. Een auto die wordt gebouwd voldoet aan bepaalde eisen, anders mag hij de weg niet op. Dat zou ook voor software moeten gelden.”

Pas als we de complexiteit van software begrijpen, begrijpen we waarom projecten mislukken



duur, ze doen ook niet waarvoor ze gemaakt zijn, want het lekt aan alle kanten.

*Mijn aanbevelingen:*

Bouw systemen volgens **minimale vereisten**, als een vrij kaal platform waarop je flexibel bouwstenen kunt plaatsen, combineren en verwijderen, naar gelang de vraagstukken van dat moment.

Kies **openheid en loslaten als default-optie**. Als je goed kijkt, dan zijn voor heel veel processen binnen de overheid geen zware veiligheids- en andere systemen nodig. Regel het goed voor de processen en data waar dat wel nodig is en sta voor de andere veel meer openheid en flexibiliteit toe.”

## “Dwarskijkers nodig”

Mo Jaber is projectdirecteur van I-Interim Rijk, een onderdeel van UBR (Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk, MinBZK) en een initiatief van de Interdepartementale Commissie van CIO's. I-Interim Rijk bestaat uit een pool van honderd ICT-professionals.

“Bestuurders worstelen vaak met de impact en realisatie van ICT bij een wetswijziging of beleidsopgave. Ik denk dat er binnen de rijksoverheid nog niet optimaal gebruik wordt gemaakt van al aanwezige kennis. I-Interim Rijk zou meer gezien moeten worden als een generieke basisvoorziening voor en van het Rijk, om met name kennis en kunde op het gebied van ICT te bundelen, te delen en te borgen.



Gebruik de kennis die er is

*Mijn aanbevelingen:*

Zet **Gateway** en **I-Interim Rijk** in als een generieke basisvoorziening. En stel in de stuurgroep een **dwarskijker** aan, een ervaren ambtelijke programma- of projectmanager die elders binnen een ander departement en in het bedrijfsleven zijn sporen heeft verdiend.

Voer een **globale businessimpactanalyse** uit en gebruik deze analyse bij de opdrachtformulering. Van tevoren goed nadenken over een reële opdrachtverstrekking voorkomt namelijk problemen.

**Dicht de kloof tussen overheid en markt.** Door mensen uit te wisselen, door samen kennis op te bouwen en door precompetitieve samenwerkingsverbanden te smeden, bijvoorbeeld ter voorbereiding van aanbestedingen.”



## Meer met minder

Onderzoek leert dat een IT-afdeling gemiddeld 71% besteedt aan beheer en onderhoud en dus maar 29% aan innovatie. Met de ALS in a Box-oplossing van Capgemini helpen wij deze balans terug te brengen naar een gewenste 50/50, waardoor de snelheid van applicatieontwikkeling toeneemt en een veel groter deel van het budget kan worden besteed aan innovatie en kwaliteit.

### Voor meer informatie

**Co van Leeuwen MBA RM**  
Principal Consultant ALS  
co.van.leeuwen@capgemini.com  
Tel. +31 6 2952 7660

**Ad Koolen**  
Strategic Dealmaker ALS  
ad.koolen@capgemini.com  
Tel. +31 6 5108 6026



People matter, results count.

# De keten van systemische problemen met ICT

Tijdens de verhoren van de parlementaire onderzoekscommissie over de ICT-problemen bij de overheid komt de informatie in horten en stoten binnen. De rode draad: gebrek aan professionaliteit is standaard en dat hang je niet aan de grote klok. Dit resulteert in een goednieuws-cultuur. Onwelgevallen van de werkvloer worden op weg naar de ivoren toren zorgvuldig weggefilterd tot er een sneeuwwit verhaal overblijft.

Dan het geld. Dat is van de belastingbetaler en het wordt besteed aan ICT-dienstverleners. Nobel-laureaat Milton Freedman onderscheidt vier soorten geld: je eigen of andermans geld, besteed aan jezelf of aan een ander. Hij leert ons dat geld van anderen dat je aan anderen besteedt economisch gezien het slechtst rendeert. Je eigen geld aan jezelf besteden presteert het best.

Dit klopt van twee kanten: niemand eet er een boterham minder om als wanprestaties van leveranciers onbesproken blijven. Er wordt nauwelijks geprocedeerd. Het is zelfs omgekeerd: bij ingebrekestelling dreigt de leverancier jouw vuile was buiten te hangen. En dan is er opeens iets te verliezen: baan, reputatie, pluche: type 1-geld dus. Schikken lijkt dan de beste mogelijkheid (nog meer type 4-geld).



**Prof. dr. Chris Verhoef**  
Hoogleraar informatica en wetenschappelijk adviseur voor overheid en bedrijfsleven. Hij is bereikbaar via x@cs.vu.nl

Bij flinke investeringen wil je verrassingen het liefst uitsluiten. Helaas: resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. Bij aanbesteden is het omgekeerd: je kiest, natuurlijk, voor past performance. Maar net bij dit soort investeringen mag dat weer niet. Inkoopers krijgen zelfs minpunten bij hun beoorde-

ling in geval van juridisch wapengekletter. En zo houdt het hele systeem zichzelf in stand. Beter rechtmatig gefaald dan doelmatig geslaagd.

De onderzoekscommissie is naarstig op zoek naar de oplossing. Gereedschappen zoals gezondverstandregeltjes uit Amerika? Methoden zoals Agile en Scrum? Haarlemmerolie gaat niet werken: a fool with a tool is still a fool. Dat ongemakkelijke gevoel bekruipt de commissie ook: juist een project met kleine stapjes ging mis. Huh?!? Er wordt toch zoveel reclame gemaakt rond betere softwareontwikkeling? Scheert nu nog gladder, wast nu nog witter. Maar overhemden worden nog steeds geel en softwareprojecten gaan nog steeds mank.

Je komt hier niet zomaar uit zonder de keten op meerdere punten te doorbreken. Een bloemlezing: amateurisme afstraffen, binnen en buiten de overheid. Bijna niets bereikt de bestuurskamer en datgene wat doorkomt, is wat door een snelfilter komt: wat wil de baas wel of niet horen? Ga dus zelf kijken op de werkvloer met alle ongerechtigheden van dien. Dat werkt zuiverend: het gaat Melitta-management tegen. Reken af op het zo goed en zo vroeg mogelijk vertellen van de waarheid. Zorg dat type 4-geld aanvoelt als type 1. Iemand die over een project van miljoenen gaat, moet in de eigen portemonnee voelen hoe het ermee staat. Dat ontzorgt!

Als de keten is doorbroken is er hoop op duurzame verbetering. Dat zal met vallen en opstaan gaan en lang duren. Wie durft?



# Gemeenteraden worstelen met ICT

Democratische controle  
houdt op  
bij de centen

Het verantwoorden van ICT-projecten in de gemeenteraad gaat vaak niet verder dan financieel abracadabra. De inhoudelijke kant blijft nogal eens buiten schot. Argwanende raadsleden moeten wellicht op zoek naar expertise uit de achterban.

Door **Peter Olsthoorn**  
Beeld **Stockfresh**

Dit verhaal begon met een berichtje in een lokale krant in Noordwijk: een nieuw raadslid van het CDA – dat met één stem verschil een vierde zetel miste en in de oppositie kwam – reageerde direct na installatie fel op een voorstel voor een budget voor automatisering.

B&W van Noordwijk wilden een gat dichten tussen een 'kapitaallasten-niveau' van gemiddeld 800.000 euro per jaar terwijl binnen de 'ICT-budgetten' jaarlijks slechts 550.000 euro was gereserveerd. CDA-raadslid Lenie Zoetendaal vond het een onduidelijk voorstel met gegoochel met getallen: "Ik had begrepen dat al 2,2 miljoen apart was gezet en er jaarlijks 200.000 bijkomt. Er worden veel bedragen genoemd. De geldstromen zijn onduidelijk, vooral als je de voorgeschiedenis niet kent."

Ze vroeg om een helder overzicht en kreeg dat van B&W. Het abracadabra daarvan is illustratief voor de wijze waarop gemeenteraadsleden worden ge(des)informeerd over de ICT van hun gemeente. Een fout werd rechtgezet en vervolgens buitelen bedragen en termen over elkaar. Zelfs voor een financieel specialist is er geen touw aan vast te knopen. Het CDA toog naar de afdeling Financiën en kreeg een goede uitleg.

"Samenvattend zie je dat er qua ICT alles opgeteld jaarlijks veel meer geld nodig is dan het raadsvoorstel deed vermoeden. Je bent als gemeenteraad over kleinere bedragen soms langer aan het debatteren, omdat iedereen dan wél weet waarover het gaat en argumenten kan inbrengen. ICT is abstract, maar gaat wel over heel veel geld van burgers."

Dan nog: qua geld wordt het inzichtelijk, maar waar gaat het inhoudelijk over? Zo neemt de gemeente Noordwijk de tijdspanne van ruim tien jaar. Geen enkel bedrijf of concern in Nederland haalt het in zijn hoofd om ICT-uitgaven voor een decennium te plannen.

Over tien jaar kan, in theorie, het hele gemeentehuis nagenoeg virtueel zijn. Is dan het ICT-budget vertienvoudigd? Of is het zinloos om ICT nog apart te budgetteren, omdat ICT in feite de drager is geworden van het gemeentewerk aan bureaus? Zoetendaal: "Het is erg algemeen, er worden steeds meer en steeds

diverser posten onder de noemer ICT gebracht terwijl je eigenlijk nog geen goed inzicht hebt in investeringsdoelen."

## NIET GELD, MAAR STRATEGIE

Eigenlijk vormt louter inzicht in geldstromen juist niet het euvel, ook niet bij al die mislukte IT-projecten die recent tijdens hoorzittingen in de Tweede Kamer passeerden. Geldproblemen, vindt Jos Smits, gespecialiseerd in gemeentelijke ICT bij adviesclub M&I Partners, komen niet voort uit – al dan niet opzettelijke – gebrekkige transparantie. "Overschrijdingen ontstaan doordat ICT-projecten gepaard gaan met aanzienlijke interventies in het primaire proces, onvoorzien of onderschat. Het is op z'n minst discutabel deze kosten op het bordje van ICT te leggen."

Bovendien blijft strategie buiten beeld, constateert Smits in de praktijk: "Gemeenten maken onvoldoende duidelijk wat de opbrengst is van een ICT-investering. Het enige wat men echt concreet kan maken zijn de kosten. Het is dan ook niet verrassend dat ICT-trajecten vooral op kosten worden gestuurd en niet op de toegevoegde waarde."

Geld is dus niet het eigenlijke probleem van ICT-controle door de gemeenteraad; integendeel: "Je ziet juist dat voorstellen aan de raad doorgaans louter financieel onderbouwd zijn. De inhoudelijke paragraaf ontbreekt of is beperkt."

En daar zal het meer en meer fout lopen. "Bij bedrijven is ICT een middel om kosten te besparen of meer waarde te genereren. Dat is je doel. Gemeenteraden miskennen dat doel door louter budgettaire controle uit te voeren. De raad is naïef als hij alleen kosten relevant vindt. Dan moet je niet staan kijken als het resultaat tegenvalt."

Smits noemt als voorbeeld het 'zaakgericht werken' dat bij veel gemeenten en instanties is ingevoerd om taken rond dossiers uit te voeren.

"Uiteindelijk heeft zaakgericht werken invloed op de hele organisatie: in processen, aansturing en



Lenie Zoetendaal,  
CDA-raadslid in  
Noordwijk



Jos Smits,  
M&I Partners

## Valkuil ICT bij decentralisatie

De Rekenkamer waarschuwt voor snelle invoering van de decentralisaties van zorgtaken naar gemeenten. Dat gaat over overheveling en inzet van inhoudelijke budgetten. Hoe het moet met ICT is evenmin duidelijk. De procesinrichting is immers nog niet vastgesteld. ICT moet je bij uitstek inzetten om processen te veranderen. Maar er zijn geen ervaringen om een richting te bepalen.

Dat zal zich wreken, vreest Jos Smits van M&I partners, vooral voor gemeenten tot 100.000 inwoners. "Gemeenten zullen zich geroepen voelen om maar iets aan te schaffen dat hopelijk hun problemen oplost. Maar je ziet in samenwerking tussen gemeenten dat ze verschillende werkwijzen hanteren en daar past al niet één systeem op dat ze aanschaffen. Aan het eind van de rit heeft ICT het dan gedaan, maar de hele procesinrichting loopt verkeerd."



## Do's en don'ts van gemeentelijke ICT

1. Produceer een periodiek gemeentelijk ICT-overzicht met strategie, overwegingen, projecten, nieuwe en voortschrijdende investeringen.
2. Maak afwegingen en keuzen dan helder.
3. Ga het debat aan tussen B&W en de gemeenteraad.
4. Ga nooit akkoord met onbegrijpelijk en veelal onnodig jargon.
5. Laat gemeenteraadsleden liever zien hoe het werkt en zet ze aan de knoppen.
6. Zoek voor uitleg van complexe systemen gemeenteraadsleden met meer dan gemiddelde ICT-kennis.
7. Vorm een steuncommissie ICT met deskundigen uit de achterbannen van de partijen in de gemeenteraad.



Amrut Sijbolts, fractievoorzitter Stads- partij Groningen

verantwoordelijkheden. De werkelijke projectkosten gaan de oorspronkelijke 100.000 euro ver te boven. Maar is dat ICT aan te rekenen?"

Amrut Sijbolts, fractievoorzitter van de Stadspartij in Groningen, voelt die behoefte ook. Hij noemt zich 'computerminded': "Inhoudelijke aspecten van informatisering bereiken de gemeenteraad vaak pas achteraf, als het fout gaat met het budget. Zoals met het financiële systeem DaFinci hier in Groningen."

Sijbolts brengt ICT in bij voorstellen, zoals het idee om zelfstandigen van buiten de stad via de tablet/mobiel een parkeeronthefing te laten aanvragen.

"Maar we missen structureel inzicht en proactieve voorlichting. Bij een onderwerp als de decentralisaties interesseert het me hoe de gemeente probeert om met automatisering de efficiëntie en de klantvriendelijkheid te optimaliseren, en dat graag tegen lage kosten."

### ICT DASHBOARD DEN HAAG

Ook in Den Haag is strategie-inzicht belangrijker dan transparantie. In navolging van het Rijk publiceert Den Haag als eerste gemeente een ICT-dashboard ([ictdashboarddenhaag.nl](http://ictdashboarddenhaag.nl)). De onderdelen planning, budget en resultaten krijgen een code groen, oranje en rood. Oranje en rood staan eufemistisch voor 'aandacht nodig' en 'actie nodig'.

Transparantie moet extra kosten of vertragingen beperken. Maar de informatie is summier. Links naar de projecten ontbreken. Voor meer informatie wordt verwezen naar een pagina jaarrapportages en accountantsrapporten, maar die bieden geen actueel beeld. Het lijkt een vleugellam instrument. Veel grondiger is de voortgangsrapportage op de i-Visie die de gemeente heeft ingevoerd. Halfjaarlijks krijgt de raad inzicht in de stand van zaken.

Rachid Guernaoui, raadslid voor D66 – en werkzaam bij het ministerie van BZK als interim Portfoliomanager Communicatie en ICT, weerspreekt de kritiek op het dashboard, waarom hij gevraagd heeft: "Daar ben ik het niet mee eens. Dit dashboard is pas het begin. Wellicht is het nog te summier, maar het is bedoeld voor de burgers en de duidingen oranje en rood bieden raadsleden het signaal om vragen te stellen."

Volgens Guernaoui verbetert de democratische invloed op ICT aanzienlijk in Den Haag, met verschillende middelen naast elkaar: behalve het dashboard ook de instelling van een CIO-functie en vooral de opstelling van 'i-Visie'. "We kennen de doelstellingen en ambities en met voortgangsrapportages blijven we goed op de hoogte. In- en overzicht zijn aanzienlijk verbeterd."



Rachid Guernaoui, raadslid voor D66 Den Haag

### MOEILIK WORDT MAKKELIJK

Persoonlijke kennis van ICT strekt gemeenteraadsleden wel ten voordeel. Zo ontbreekt die bij de Senioren Partij Maastricht, die met zes zetels de grootste fractie is geworden. Raadslid Ad Frijns, 'beperkt freelance herenkapper', heeft bijvoorbeeld een rijke ervaring in het verenigingsleven, maar ICT is niet zijn pakkie aan: "Ik ben al blij als ik m'n eigen dingen kan bijhouden. We krijgen een nieuwe persoon voor de website en daar kunnen we het aan vragen."

Zijn fractievoorzitter Ed Sabel heeft er evenmin kaas van gegeten, maar heeft reden genoeg om waakzaam te zijn. Hij noemt voorbeelden uit de hoorzittingen over ICT in de Tweede Kamer en die hem persoonlijk bekend zijn: "Er gaat zo veel radicaal mis als gevolg van liefdeberij van de zogenaamde deskundigen. Je spreekt over miljarden. Of neem dat project van het Waterschapshuis, 17 miljoen euro en niets van terecht gekomen. Automatiseringsprojecten van overheden die van bovenaf worden opgelegd hebben een grote kans te mislukken. Niet alles is mogelijk, niet alles is nodig. Een gewoon potlood kan soms heel handig zijn."

Kennisgebrek ziet Sabel niet als nadeel voor democratische controle op ICT-projecten in Maastricht: "Projecten op het stadhuis zelf gaan over bedrijfsvoering en hoeven we niet inhoudelijk te beoordelen. M'n uitgangspunt is dat automatisering van taken voor het publiek van onderaf moet komen, gestuurd door concrete voordelen voor de burgers. Daar zijn onze vragen in de raad op gericht."

Dit is een adequate manier om ondanks gebrek aan kennis over ICT als gemeenteraadslid het volk toch te vertegenwoordigen. Wordt het complexer, zoals met strategievraagstukken, dan volstaat dit niet altijd. Hoe dan wel?

Zoetendaal: "Een gemeenteraad kan nooit alle expertise hebben, maar moet wel een goede en reële indruk krijgen uit informatie. Je bent ook als raadslid verplicht maatschappelijk relevante informatie mee te laten wegen en in je achterban op zoek te gaan naar expertise. Je moet er samen uit zien te komen."

Smits pleit voor de nadruk op informatisering: "Processen moet je niet los zien van ICT. Ook een gemeenteraad zal inzicht moeten eisen in de doelstellingen van processen en de rol van ICT daarin. Wat zijn de strategische voordelen? Worden werkwijzen efficiënter en/of beter en welke rol speelt ICT daarbij?"



Ed Sabel, fractievoorzitter Senioren Partij Maastricht

## Samenwerking vergroot afstand

ICT wordt zo complex en kostbaar dat bundeling van lokale krachten logisch is. Democratische invloed wordt dan echter nog moeilijker. Dan loopt het soms spaak. Ab Meijerman (PvdA) moest zelfs het burgemeesterschap van Veendam neerleggen toen zijn gemeenteraad niet instemde met de ICT-samenwerking NV Grid van Veendam, Pekela, Bellingwedde en Oldambt. Hij beschouwde het als een motie van wantrouwen.

Samenwerking op ICT-gebied groeit niettemin. Recent besloten twee gemeenten in de Hoeksche Waard, Binnenmaas en Cromstrijen, al hun ICT-activiteiten samen te brengen. Dat is beperkt in vergelijking met de zeer brede ICT-samenwerking in de coöperatieve vereniging Dimpact voor inkoop, implementatie, beheer en hosting, opgezet voor dertig gemeenten, waaronder Enschede, Zwolle, Oldenzaal, Emmen, Coevorden, Helmond, Purmerend en Roermond.

Kor Roossien van de lokale partij PAC te Coevorden: "Sowieso is het al heel lastig om vat te krijgen op ICT. In zo'n groot collectief is het al helemaal moeilijk om in gang gezette projecten een halt toe te roepen. Bij de behandeling van de jaarrekening hebben wij al eens onze zorgen geuit, omdat je toch praat over behoorlijke bedragen. Tot nu toe zien wij, afgezet tegen de investeringen, nog te weinig zichtbare verbetering in de dienstverlening aan onze burgers in Coevorden."

Ook Albert Don, gemeenteraadslid in Vlaardingen voor VV2000/Leefbaar Vlaardingen en werkzaam in de ICT, is kritisch. Vlaardingen bundelde de ICT-krachten met Schiedam en Maassluis: "Onze invloed is te gering en de samenwerking ondoorzichtig. Ik hoor te veel kretologie en ben niet overtuigd van de toename van de deskundigheid. De professionalisering van de gemeentelijke ICT heeft nog een lange weg te gaan."



Kor Roossien, fractievoorzitter PAC Coevorden



# Flexibel, comfortabel en duurzaam **Optimaal vastgoedbeheer**

**Het goed beheren van je vastgoed past in een tijd van vergroening en kostenbesparing. Comfortabel, kostenbewust en duurzaam blijken heel goed samen te gaan. De sleutel? De juiste data voor optimaal vastgoedbeheer.**

In 2011 concludeerde de Algemene Rekenkamer in haar rapport 'Vastgoed van het Rijk' dat de rijksoverheid onvoldoende overzicht had van haar vastgoed (grond, gebouwen en infrastructuur). Men wist bijvoorbeeld niet of er locaties leeg stonden, waardoor besparingen bleven liggen. Het rapport zette vastgoedbeheer boven aan de agenda en sindsdien is een inhaalslag gemaakt om het overzicht op orde te krijgen. Voldoende overzicht is echter niet het eindpunt, maar het begin van optimaal vastgoedbeheer. Want het gebruik van overheidsvastgoed verandert. Door het nieuwe werken is er vraag naar flexibel te gebruiken locaties, die bovendien met meerdere overheidsdiensten gedeeld kunnen worden. Men wil een comfortabele werkplek, maar niet meer van 9 tot 5 op dezelfde plek. Met het juiste overzicht kan sneller op de gebruikerswensen worden ingespeeld. En als gebouwen flexibel worden gebruikt, kan er bespaard worden op onder meer energiekosten. Een etage die tijdelijk niet wordt gebruikt, hoeft immers niet gekoeld of verwarmd te worden. Dat draagt dan weer bij aan de groene ambities van de overheid om de CO<sub>2</sub>-uitstoot te laten dalen.

## Beter gebruik van vastgoed

CGI richtte voor de Rijksgebouwendienst een nieuw kernbedrijfssysteem in, 'Een nieuw fundament' (ENF), op basis van het Oracle 12 eBS-platform en BI. Dit gebeurde binnen een innovatieve contractvorm, in co-creatie met partners en de klant. Het past in de filosofie van de Rijksgebouwendienst,

waarin de regie bij de overheid ligt en de uitvoering zo veel mogelijk aan marktpartijen wordt overgelaten. Met dit systeem heeft de Rijksgebouwendienst een basis gekregen voor ordentelijk vastgoedbeheer. Een dashboard genaamd ARiE maakt de data uit het systeem inzichtelijk, zoals de kenmerken van de gebouwen, de technische kwaliteit en de energiescore. De Rijksgebouwendienst krijgt met het dashboard een goed overzicht van de vastgoedvoorraad. Ze gebruikt deze informatie om masterplannen te ontwikkelen voor toekomstig gebruik door de verschillende ministeries. De wensen van de gebruikers veranderen sneller, het is dus belangrijk om beter vooruit te kunnen plannen. Ook gebruikt de Rijksgebouwendienst het overzicht om scenario's voor de toekomst te maken. "Dit soort systemen levert informatie op waarmee je je vastgoed optimaal kunt runnen", zegt Ralf van den Ham, accountmanager bij CGI. Met deze data kunnen bijvoorbeeld 'what-if'-scenario's gemaakt worden voor verhuizingen, door uit te rekenen welke impact deze hebben op de benutting van diverse locaties. Ook kan het gebruik van vastgoed verbeterd worden, als gegevens over de bezetting bekend zijn.

## Data-analyse geeft inzicht

Dit soort systemen vormt de basis voor wat CGI 'Facility Optimization' noemt. CGI ontwikkelde voor de Amerikaanse overheid de oplossing Facility Optimization & Sustainability Framework. Het systeem geeft met business intelligence de juiste sturingsinformatie om gebouwen optimaal te beheren. De Amerikaanse overheid investeert fors in de vergroening van haar vastgoed, zonder dat het ten koste gaat van het comfort voor de medewerkers. De gegevens zijn afkomstig uit verschillende bronnen. Zo zijn veel gebouwen al uitgerust met sensoren, die bijvoorbeeld registreren hoeveel mensen een gebouw in gaan. Als dat ook op etageniveau gebeurt, dan wordt duidelijk welke etages niet gebruikt worden, waardoor daar bijvoorbeeld de verwarming



Foto: Rgd

*Het nieuwe werken vraagt om flexibel gebruik van overheidsvastgoed.*

lager kan. Met deze informatie worden allerlei toepassingen mogelijk, ook toepassingen die het comfort verhogen. Zo zou je in de liften kunnen aangeven op welke verdiepingen nog flexplekken vrij zijn, zodat medewerkers gemakkelijker een plek vinden.

## Fusie

Optimaal vastgoedbeheer is voor elke organisatie van belang, van ministerie tot gemeente. Voor gemeenten is een actueel overzicht van al hun vastgoed en grondposities belangrijk, want zij gebruiken deze informatie om de juiste beleidsbeslissingen te nemen over bijvoorbeeld verkoop of verhuur. Voor de Rijksgebouwendienst dient de informatie uit ENF als basis voor de consolidatieslag met de andere vastgoedbeheerders van het Rijk, met actuele informatie en daardoor een goed inzicht in de voorraad. Op 1 juli fuseert de Rijksgebouwendienst met de Defensie Vastgoed Dienst, het Rijksvastgoed- en Ontwikkelbedrijf en de directie Rijksvastgoed van het ministerie van Financiën. Er ontstaat dan één Rijksvastgoedbedrijf, voor het beheer van zeer uiteenlopende soorten vastgoed: van gebouwen tot militaire oefenterreinen. Het belang van een volledig en actueel overzicht wordt dan nog groter.

## Overzicht voor gemeenten

**Veel gemeenten willen transparanter, efficiënter en effectiever omgaan met hun (maatschappelijk) vastgoed. Grondbezit is voor circa zestig gemeenten op dit moment een groot probleem als gevolg van waardedalingen en beperktere ontwikkelingsmogelijkheden. Op basis van goede informatie, bedrijfseconomische en maatschappelijke afwegingen moeten gemeenten op dit gebied de komende jaren flinke knopen doorhakken. Goed overzicht is daarvoor onontbeerlijk. Daarom ontwikkelde CGI samen met een partner een model om de vastgoedportfolio door te lichten, zodat de juiste keuzen ten aanzien van het beheer (kopen, verkopen, gedeelde bezetting, enzovoort) van vastgoedposities worden ondersteund.**



Veel bestuurders ontberen de bereidheid om juridisch te reageren als ze ICT-projecten zichtbaar uit de rails zien lopen, constateert Ruud Leether. Hij vindt dat falende leveranciers harder moeten worden aangepakt en dat de 'ICT-braindrain' bij de overheid moet stoppen.

**R**uud Leether zwaait binnenkort af als Legal counsel bedrijfsvoering van het ministerie van Veiligheid en Justitie. Hij adviseert de ambtelijke top over ICT-rechtelijke en aanbestedingsrechtelijke onderwerpen. Bij zijn recente ondervraging door de tijdelijke parlementaire onderzoekscommissie ICT-projecten wees hij erop dat adviezen om falende ICT-leveranciers aansprakelijk te stellen tot zijn teleurstelling vaak niet worden opgevolgd en dat die terughoudendheid om tot actie over te gaan eraan bijdraagt dat de ICT-markt de overheid als opdrachtgever niet altijd even serieus neemt.

*U bent na uw optreden voor de Kamercommissie vast met veel applaus binnengehaald op het ministerie...*

*"Mijn uitspraken zijn niet overal met applaus ontvangen, maar ik heb gelukkig heel veel positieve reacties gekregen van mensen die zich herkennen in mijn diagnose, zelfs vanuit de ICT-markt."*

*U bent teleurgesteld over het gebrek aan professionaliteit aan de kant van het ICT-bedrijfsleven. Op welke punten laat die het dan afweten?*

*"Je kunt niet alle deskundigheid in eigen huis hebben. Daar ga je voor naar de professionele markt. Als je geopereerd moet worden neem je ook niet zelf het mes ter hand. Ik heb een chirurg na een mislukte operatie gelukkig nog nooit horen zeggen dat de patiënt zelf te weinig kennis had ingebracht. Van deskundigen mag je verwachten dat ze hun professionele verantwoordelijkheid nemen, maar de ICT-markt is nauwelijks bereid in te staan voor de kwaliteit van het eigen product."*

# Dertien extra vragen

Door **Bas Linders**

Beeld **Phil Nijhuis/De Beeldredactie**



# voor Ruud Leether



# Als de kennis aan overheidsszijde zo blijft leeglopen, dan hebben we over vijf jaar echt een probleem

*Waar blijkt dat uit?*

“Nou lees de leveringsvoorwaarden van brancheorganisatie Nederland ICT er maar op na. Ik kom daar alleen maar garantiebepalingen tegen die starten met ‘De leverancier garandeert niet ...’ Uit de hele opstelling van de ICT-branche blijkt dat men buitengewoon huiverig is om verantwoordelijkheid voor de eigen prestatie te nemen, enkele goede uitzonderingen daargelaten, want die zijn er gelukkig ook. Maar er zit nogal wat kaf onder het koren.”

*Noemt u eens wat namen?*

“Nee, ik ga geen namen noemen.”

*Zijn de aanbestedingen van ICT-projecten onderdeel van het probleem?*

“Aanbesteden is geen eenvoudig proces en dat geldt ook voor het verstrekken van ICT-opdrachten. ICT-aanbestedingen zijn dus dubbel moeilijk. Daar zullen we mee moeten leren leven. Ik vind wel dat de nieuwe aanbestedingswet veel te omvangrijk en slecht leesbaar is. Dat helpt niet echt mee. Maar zonder aanbestedingsregelgeving denk ik dat het helemaal een wildwestsituatie zou zijn. Ik ken nog de situatie waarin in de jaren tachtig tot ver in de jaren negentig opdrachten ‘uit de hand’ werden gegund en die gingen doorgaans niet helemaal toevallig naar goede bekenden. Wat dat betreft is de aanbestedingswet een verbetering die bijdraagt aan een zorgvuldiger proces, maar we zijn wel heel erg aan

het doorschieten met de huidige gedetailleerde invulling.”

*Dus degene die het kan, krijgt de opdracht niet en degene die het niet kan juist wel?*

“Dat vind ik kretologie en strookt niet met mijn werkelijkheid. Ik zie diverse aanbestedingen in mijn omgeving goed verlopen. Daar is genoeg deskundigheid voor aanwezig en daar wordt ook strak op gestuurd. Maar bij grote projecten spelen allerlei externe factoren die maken dat er dingen misgaan.”

*Externe factoren? Zoals?*

“Bijstellingen gaandeweg het project, zonder dat men zich realiseert wat daar de technische consequenties van zijn. Wat je dan ziet is dat projecten doorlopen totdat de pot leeg is en dat er dan pas iemand op de rem trapt omdat het geld op is, terwijl het project nog lang niet af is. Dan krijg je niet meer goed in beeld wie met welk voorstel heeft bijgedragen aan de uitloop en het veel duurder worden van het project. Daarnaast zie je een gedwongen toenemende afhankelijkheid van mensen van buiten de overheid. Ik heb veel goede mensen zien vertrekken. Mensen met veel kennis die er geen zin meer in hadden. Want als iets demotiveert is het wel het huidige politieke mantra dat we met te veel zijn en te weinig doen. Als de kennis aan overheidsszijde zo blijft leeglopen als nu het geval is, dan hebben we over vijf jaar echt een probleem.”

*Is er een braindrain op dit punt bij de overheid?*

“Ja, dat is wat ik zie. Ik heb er altijd voor gepleit om op het moment dat het in de ICT-markt minder ging mensen uit die markt juist naar ons toe te halen. De overheid is in haar rol als opdrachtgever een interessante werkgever met heel diverse ICT-projecten met een hoge complexiteit. Ik zou bijna zeggen: wat wil je nog meer als IT-professional! Maar er gebeurde weinig en wat we nu zien is dat we op enig moment ook niet meer in staat zullen zijn om de regie te voeren over die projecten. Ik zie overheidsdiensten die voor het aanbesteden van ICT-projecten voor 90 procent afhankelijk zijn van juridische, ICT-technische en projectmanagementkennis uit de buitenwacht. Het is prima dat er externe adviseurs zijn, maar het kan niet zo wezen dat externen ook binnen de overheid de dienst gaan uitmaken zodat uiteindelijk de markt nog slechts samen met de markt aan de slag is. Niet alleen omdat het onevenredig veel kost – inhuur is veel duurder – maar ook omdat je nooit van die mensen kunt verwachten dat ze met dezelfde insteek naar dingen kijken als mensen die in dienst van de overheid werken.”

*Hoe gevaarlijk zijn politieke wensen voor een ICT-project?*

“Grote projecten zijn bijna altijd langlopende projecten, alleen al vanwege hun complexiteit. Bij ICT is het regel dat er bij zo’n lang project altijd wel enige bijsturing nodig is door voortschrijdend inzicht en technische ontwikkelingen. Daar komt bij de projecten van de overheid vaak nog politiek wensdenken overheen. Omdat bewindslieden of de Tweede Kamer er nieuwe elementen of extra accenten aan willen toevoegen. Dat is bedreigend voor lopende projecten omdat ze vaak leiden tot allerlei technische complicaties waarover bij de start helemaal niet is nagedacht. De vraag of zo’n toevoeging technisch wel haalbaar is, en of die niet leidt tot uitloop in tijd en kosten, wordt dan niet of veel te laat in de besluitvorming betrokken.”

*De overheid hanteert als grote marktpartij haar eigen ICT-inkoopvoorwaarden, de zogenaamde ARBIT-set. U was voorzitter van de werkgroep die die set voorwaarden heeft opgesteld. ICT-leveranciers vinden dat u ze te veel het vel over de oren hebt gehaald.*

“De ARBIT zijn bij de recente evaluatie daarvan door Kees Stuurman, advocaat en hoogleraar, beoordeeld als een heldere en evenwichtige set van voorwaarden. Bij het opstellen van de ARBIT is wel degelijk meebewogen met het bedrijfsleven, daar waar dat kon en verantwoord was richting de belastingbetaler, die uiteindelijk voor de rekening van IT-dienstverlening aan de overheid opdraait.”

*Op welk punt bent u dan coulant voor de ICT-industrie geweest?*

“Op diverse punten, zoals het vervallen van de ‘meest begunstigde’-clausule, het verdwijnen van de ‘beroepsfout’, opname wettelijke handelsrente, minder boetebepalingen, interne escalatieregeling en bijvoorbeeld ook de gewijzigde aansprakelijkheidsregeling. De leverancier kan nu aansprakelijk worden gesteld voor een bedrag van maximaal vier keer de opdrachtwaarde. Volgens de eigen branchevoorwaarden bedraagt de aansprakelijkheid van IT-leveranciers nooit meer dan de opdrachtwaarde met een maximum van vijf ton en dan vind je de ARBIT-regeling natuurlijk gauw onaanvaardbaar. Maar voor de overheid is een dergelijke vergaande aansprakelijkheidsbeperking, waarbij ongeacht de effecten van de uitval van complexe systemen de aansprakelijkheid wordt beperkt tot de opdrachtwaarde, onbespreekbaar. Bedenk wel dat het de belastingbetalers zijn die het gat tussen vergoeding en werkelijke schade moeten dichten.”

*Waarom procedeert de overheid dan zo weinig?*

“Wat ik zelf als een probleem ervaar is dat bij veel bestuurders bij projecten die zichtbaar uit de rails beginnen te lopen vaak niet de bereidheid bestaat om juridisch te rea-

geren. Ik begrijp best dat ook andere belangen moeten worden meegewogen, maar ze zouden ook eens moeten durven zeggen: we stoppen ermee. Ik ben er een groot voorstander van dat leveranciers die niet naar behoren presteren daarop worden aangesproken en waar nodig afgerekend. Sommige leveranciers hebben zelfs de brutaliteit om nog even met een oude rekening te komen nadat de deur is gesloten omdat ze niet naar behoren hebben gepresteerd en zelfs dan worden die rekeningen vaak nog betaald. Dat gebeurt gelukkig niet elke week, maar het gebeurt en dan gaat het meestal niet om tienduizend euro, maar om hele forse bedragen. Ik heb ooit een collega horen zeggen: ‘Als we die acht ton betalen zijn we klaar.’ Ik zei: ‘Wat ga je me nou vertellen, betaal je die soms uit eigen zak? Je weet dat daar niet is gepresteerd

## Ik zei: ‘Wat ga je me nou vertellen, betaal je die acht ton soms uit eigen zak?’

en dan gaan we toch acht ton betalen om ervan af te zijn? Dat zal toch niet waar wezen?’ Maar het was wel waar!”

*Welk beeld zal er na deze verhoren van de Kamercommissie blijven hangen?*

“Ik vrees dat van een vaak inadequaat opdrachtgeverschap, een tekort aan goede eigen mensen en een gebrek aan ICT-kennis. Met nog te vaak onvoldoende besef dat er belastinggeld en geen eigen verdiend geld wordt uitgegeven. En ook het beeld van een te hoog ICT-verwachtingspatroon. Met daartegenover een markt die daar jarenlang dankbaar misbruik van heeft gemaakt en er goudgeld aan heeft verdiend. Ik zei het ook al tegen de Kamercommissie: niet alle mislukte ICT-projecten van de overheid waren ook mislukte projecten van het bedrijfsleven.”



# Ondernemerspeiling helpt gemeenten bij afstemmen met bedrijven

**Als gemeente ben je gebaat bij ondernemers die tevreden zijn over beleid en dienstverlening. Maar hoe meet je dat? Dat kan met de Ondernemerspeiling, een instrument dat begin dit jaar door KING is gelanceerd en dat door een eerste groep van gemeenten wordt uitgetoetst.**

De Ondernemerspeiling is een digitale enquête die gemeenten kunnen uitzetten onder hun ondernemers. De resultaten bieden inzicht in de tevredenheid van ondernemers over het functioneren van de gemeente op vijf onderwerpen, waaronder economisch beleid en lokale regel- en lastendruk. Al langer was er behoefte aan één gezamenlijke ondernemerspeiling. "Als gemeenten hetzelfde meetinstrument gebruiken, kunnen ze de resultaten vergelijken. Zo krijgen zij goed zicht op de prestaties en verbeterpunten en kunnen zij van elkaar leren", aldus Aisia Okma, projectleider Ondernemerspeiling.

## Proeftuin

Om met meerderde gemeenten praktijkervaring op te doen met de Ondernemerspeiling is half april een Proeftuin gestart. Naast het opdoen van praktijkervaring is de Proeftuin vooral bedoeld om kennisuitwisseling te stimuleren: hoe wordt het instrument door colle-

gagementen ingezet? En welke acties worden genomen naar aanleiding van de resultaten?

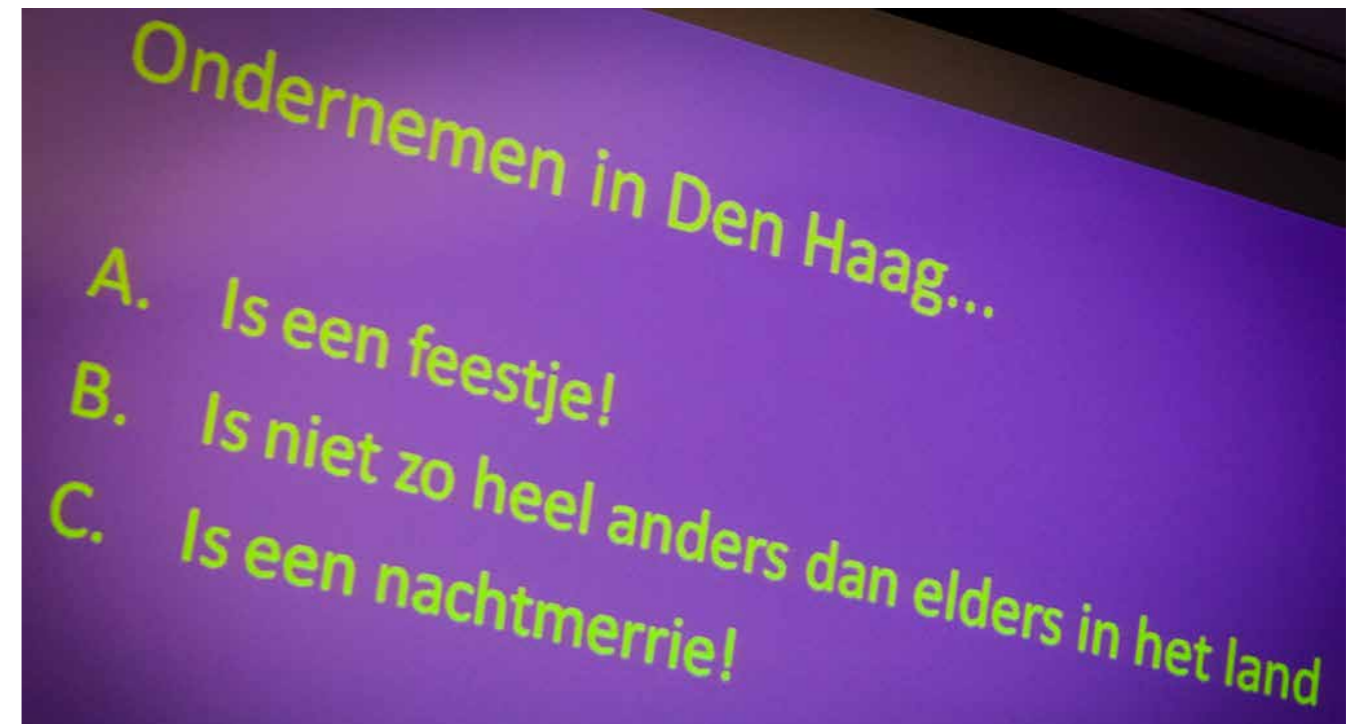
"Een uitgelezen kans op het juiste moment." Zo omschrijft Mark van Banning, adviseur dienstverlening bij de gemeente Halderberge (circa 30.000 inwoners en 2400 ondernemers), het Proeftuinproject. "We waren toe aan het periodiek peilen van het ondernemersklimaat. Ad-hocpeilingen en mysteryonderzoeken passeren als schepen in de nacht. Ze geven onvoldoende ankers voor verbeteracties. Die bepalen we graag samen met onze ondernemers aan de hand van de resultaten van gedegen, representatief, herhaalbaar onderzoek: de Ondernemerspeiling."

Voor Capelle aan den IJssel (ruim 66.000 inwoners en 2822 ondernemers), was het 'vrij logisch' om mee te doen aan de praktijkproef. "Destijds zijn we ook betrokken geweest bij de ontwikkeling van het Bewijs van Goede Dienst en bij

de opzet van deze Ondernemerspeiling", zegt Ruud Verschuren, beleidsadviseur Stadsontwikkeling (Vakgroep Economische Zaken). "Waar het Bewijs van Goede Dienst met name gericht is op de vergunningverlening, is deze peiling breder opgezet. Ik hoop dat de Ondernemerspeiling ons inzicht geeft in hoe ondernemers onze dienstverlening ervaren. Wat er volgens hen goed loopt en wat beter kan."

Ook Opmeer is deelnemer aan de Ondernemerspeiling. Opmeer, ruim 11.000 inwoners en circa 750 ondernemers, is bewust bezig met verbetering van haar dienstverlening aan burgers en ondernemers. "De peiling geeft ons inzicht in het verbeterpotentieel waar we mee aan de slag kunnen", aldus Odette de Koning, programmaregisseur Dienstverlening bij de Noord-Hollandse gemeente.

Venray (43.000 inwoners met 3400 ondernemers) wil een stimulerend economisch beleid uitvoeren dat aansluit op



Mark van Banning: "Ad-hocpeilingen en mysteryonderzoeken passeren als schepen in de nacht. Ze geven onvoldoende ankers voor verbeteracties."

de behoeften van ondernemers. "Daarom willen we weten wat er bij ondernemers leeft, hoe ze de samenwerking met de gemeente ervaren en hoe de gemeente haar dienstverlening aan ondernemers kan verbeteren", zo zegt Noud Arts, kwaliteitsmedewerker Wonen en Werken in Venray.

## Ervaringen

Een aantal van de deelnemers aan de Proeftuin zit nog in een 'opstartfase'. Toch valt al wel iets te zeggen over het gebruiksgemak. "De peiling wordt door ons ervaren als laagdrempelig en erg toegankelijk", zo schetst Noud Arts. In Halderberge zijn alle ondernemers uitgenodigd om mee te doen aan de peiling. "Naar het zich nu laat aanzien levert de eerste ronde nog niet de benodigde respons van ruim 200 enquêtes op. Daarom zetten we een tweede ronde uit", aldus José Besters, bedrijvencontactfunctionaris bij de gemeente Halderberge. Besters heeft wel een opmerking over het aantal

vragen. "Het invullen van de enquête duurt dik tien minuten en er komt een behoorlijke variëteit aan vragen langs. Ook al zijn het maar tien minuten: tijd is geld. Voor ondernemers zal uiteindelijk tellen wat dit hen oplevert, wat er met de resultaten wordt gedaan."

## Meervoudige peiling

Odette de Koning ziet de meerwaarde van de Ondernemerspeiling vooral in het gegeven "dat het een objectieve, representatieve en meervoudige peiling is die gehouden wordt vanuit diverse invalshoeken en sectoren". Ruud Verschuren denkt dat de meerwaarde zich nog moet bewijzen. "Het is ook een proeftuinproject. Ik verwacht dat op basis van de uitkomsten van de proef uitspraken kunnen worden gedaan over concrete verbeterpunten voor wat betreft dienstverlening aan ondernemers. De volgende stap is dan om ook écht iets met die verbeterpunten te doen."

Voor Noud Arts ligt de meerwaarde in het dichterbij elkaar brengen van ondernemers en gemeente. "Het levert wederzijds begrip op en is een basis om vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid het economisch beleid in de gemeente te verbeteren." Tot slot wethouder Bert Suijkerbuijk van Halderberge. Hij is enthousiast over de Ondernemerspeiling: "Voor mij als wethouder economie is de tevredenheid van de lokale ondernemers een belangrijk aandachtspunt. Bij de doorontwikkeling van de gemeentelijke dienstverlening is hier ook veel aandacht voor. Maar het belangrijkste blijft toch het vragen aan de klant: 'Wat vindt u van de dienstverlening?'"

\* Naast Halderberge, Capelle aan den IJssel, Venray en Opmeer nemen ook Rotterdam, Utrecht, Zoetermeer, Bladel en Groningen deel aan de Proeftuin.



# DRIE DECENTRALISATIES, ÉÉN SUITE4SOCIALE REGIE



De taakverschuiving in het sociaal domein vraagt om adequate IT-ondersteuning voor alle partners in de keten. Met de Suite4Sociale Regie beschikt u over alle informatie die nodig is om de hulpvraag van uw klanten efficiënt te behandelen. Volledig vanuit de cloud, zodat uw medewerkers altijd en overal toegang hebben tot de klantgegevens, ook aan de keukentafel. De suite ondersteunt een integrale aanpak met functionaliteit voor regievoering, zoals plan- en dossiervorming voor samenwerkingsverbanden.

Goed voorbereid de 3D in? Kijk op [centric.eu/socialeregie](http://centric.eu/socialeregie)

 **centric**  
connect.engage.succeed.

## De burgers tellen mee?

**D**e burgers mogen meer zelf bepalen welke aanpak zij in de wijk willen. Meer geld naar groenonderhoud, jongerenwerk of welzijn; de lokale arena van politieke afwegingen is geopend. In de stad waar ik woon doet het nieuwe college een extra duit in het zakje met geld voor de buurt. Meer echte zeggenschap is beloofd. Ik neem aan dat de inwoners straks heel content zijn. Maar ik mag toch hopen dat ze ook wel wat verder kijken dan de straat lang is. Bij het opruimen van mijn kast kwam ik aantekeningen tegen van een forum over de politieke interesse van burgers, waaraan ik ruim 20 jaar geleden deelnam. Een van de bevindingen was dat burgers die maatschappelijk participeren significant vaker stemmen dan burgers die dat niet doen. Een mooi neveneffect van de participatiemaatschappij zou dus een electoraal reveil kunnen zijn.



**Marijke van Hees**  
Raadslid PvdA Enschede

Veel mensen die ik tijdens het campagnevoeren van de afgelopen maanden tegenkwam voelden de oproep tot participatie als een bezuinigingstruc. Ze doen best graag wat voor een ander, maar zijn boos op 'Den Haag' en het kabinet en 'de spelletjes'. Ze hebben het gevoel dat hun stem er niet toe doet. Ze zeggen nooit meer naar de stembus te gaan, terwijl de reacties van mensen die wel gingen stemmen een positief beeld lieten zien; bij de exitpolls een zeven, acht of zelfs negen als waarderingcijfer voor het gemeentebestuur. Maar voor de PvdA zijn de druiven zuur, met als gevolg dat ik stop met mijn rol als wethouder.

Tja, hoe gaan we die boze ontevreden burgers bereiken? Welke politieke weg is er mogelijk anders dan recht in de armen van Geert Wilders? In Enschede trekt het nieuwe bestuur driehonderdduizend euro uit voor een communicatieoffensief. De verwachting is kennelijk daarmee meer inwoners beter te bedienen of te bereiken. Maar gemeentelijke politiek is geen product dat je kunt verkopen. Het wezen van democratie zit 'm in daadwerkelijke interesse van politici in het wel en wee van inwoners, bedrijven en organisaties. Participerende volksvertegenwoordigers in plaats van zendingsdrang ten stadhuis, ondersteund door spindoctors en mediastrategen.

In de afgelopen vier jaar hebben de sociale media hun intrede gedaan. Het stadhuis is daardoor niet meer de arena waarover je de volgende dag leest in de krant. Op het moment van de vergadering vergadert de buitenwereld al mee over politieke kwesties. Tijdens de vergaderingen is onderling e-mail-, Twitter- en Whatsapp-verkeer minstens zo belangrijk als het gesproken woord. Ik ben benieuwd wanneer de Twitterstream tijdens de vergadering op een tweede scherm de inwoners de kans geeft zich direct met de debatten te bemoeien. Voor de politici zijn de sociale media een enorme uitdaging; gaan zij de burgers echt mee laten praten?



## Dion Kotteman

Dion Kotteman is per 1 januari 2014 benoemd tot interim-directeur Informatiseringsbeleid Rijk. Deze aanstelling is een detachering voor de periode van een jaar, waarbij Kotteman ook optreedt als Rijks-CIO en voorzitter van de Interdepartementale Commissie Chief Information Officers (ICCIO). Hiermee volgde hij Maarten Hillenaar op, de allereerste Rijks-CIO. Kotteman was daarvoor raadsadviseur/programmadirecteur bij het ministerie van Financiën en interim-directeur Rekenschap bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, en Algemeen Directeur van de Rijksauditedienst. Daarvoor was hij directeur ICT-beveiliging bij bank en verzekeraar ING. Kotteman schreef diverse boeken over leiding geven en projectmanagement.

Sinds 1 januari is Dion Kotteman Rijks-CIO, voornamelijk voor een jaar. Hij gaat verder met de implementatie van de I-strategie. En een poging doen de overlegcultuur terug te dringen.

*U bent sinds januari de nieuwe Rijks-CIO. Maar met een aanstelling van één jaar. Dat maakt een vreemde indruk. Waarom die interim-status?*  
"Daarvoor is gekozen in verband met de reorganisatie bij het ministerie. Daarbij is afgesproken ook het aantal directeuren terug te brengen van drie naar twee. Omdat de besluitvorming daarover nog niet is afgerond, worden alle opties open gehouden. Vandaar de interim-status voor een jaar."

*Wordt er inmiddels wellicht minder gewicht toegekend aan de functie van Rijks-CIO dan enkele jaren terug? U combineert de functie met directeur Informatiseringsbeleid Rijk.*

"De functie van Rijks-CIO heeft zich eerder bewezen en is en blijft van belang voor structuur en verbanden. Voordeel in mijn geval is dat er de nodige overlap is tussen de twee functies. En er is zeker voldoende werk, gelet op de uitdagingen en vraagstukken die er liggen."

**Dion Kotteman, de nieuwe Rijks-CIO:**

# 'Rijk wordt niet aangestuurd als concern, maar als coöperatie'

Door **Fred van der Molen**  
Beeld **Phil Nijhuis/De Beeldredactie**





*Maarten Hillenaar was de eerste Rijks-CIO. Wat vindt u zijn belangrijkste erfenis?*

“Dat is de invoering van het CIO-stelsel en het ICCIO. Voor de komst van Maarten bestonden alleen de intenties daartoe; nu is er een geïnstitutionaliseerd en algemeen geaccepteerd mechaniek, met een CIO op elk departement, gestructureerd overleg, interdepartementale projecten en samenwerkingsverbanden.”

*De CIO's zijn eindverantwoordelijk geworden voor rijksbrede programma's, maar de negen onderdelen van Digi-taal 2017 vallen weer onder een aantal*

hoeven die verschillende ontwikkelingen elkaar niet per se te bijten. Indien nodig kan ik voor afstemming zorgen.”

*Wat zijn uw belangrijkste actiepunten voor dit jaar?*

“Ik ga in de eerste plaats zaken afmaken die in gang zijn gezet, dus de agenda van de I-strategie uitvoeren. Daar hoort bijvoorbeeld bij het afronden van de datacenterconsolidatie en doorgaan met standaardiseren en harmoniseren. Daarmee besparen we geld. We zijn ook druk bezig met de volgende generatie digitale werkplek voor de rijksambtenaar. Deze 'rijkswerkplek' wordt volledig cloudproof. De ontwer-

– beveiligingsniveaus voor gekoppelde dataverzamelingen te definiëren. ICT-ontwikkelingen gaan razendsnel en ook als overheid moet je nadenken over wat wel en niet wenselijk is.”

*Een voorbeeld?*

“De bewegingen van elke burger worden steeds meer vastgelegd. Bij veel parkeergarages worden bijvoorbeeld nummerborden ingescand. Voor de Belastingdienst zou het best interessant kunnen zijn om over die gegevens te beschikken. Bijvoorbeeld om gedeclareerd werkverkeer te controleren. Maar mag dat? Is dat wenselijk? Je moet kortom afspraken maken of, hoe

## Ik wil de frequentie van overleg terugbrengen

*secretarissen-generaal (SG). De aansturing van de ICT wordt er zo niet overzichtelijker op.*

“In de afgelopen jaren zijn stappen gezet als het gaat om de aansturing. En ook bij de overheid is het van belang daar kritisch naar te kijken. Eén SG kijkt nu ook naar alle kansen om de aansturing verder te verbeteren. Voordeel daarvan is dat SG's verantwoordelijk worden gemaakt voor overheidsbrede trajecten. Dan krijg je het effect dat ook van de vorming van het CIO-stelsel is uitgegaan: verantwoordelijken die over de grenzen van hun eigen departement heen kijken. Dat geeft meer draagvlak bij de uitvoering. Overigens

pen liggen klaar, volgend jaar begint de uitrol. In mei is de Rijks Application Store in de lucht gebracht. Dat betekent dat rijksambtenaren hun apps kunnen downloaden vanuit onze eigen store. We starten met applicaties voor de mobiele platforms, daarna volgen die voor de normale werkplek.

Veel aandacht blijft uitgaan naar veiligheid en ook steeds nadrukkelijker naar de ontwikkelingen rond Big Data, dataverzameling en -analyse. De overheid is natuurlijk grootgebruiker van gegevensverzamelingen. We zijn dat nu beter in kaart aan het brengen. Dat is om betere analyses te kunnen maken, maar ook om de juiste – hogere

lang en volgens welke criteria gegevens bewaard worden. En ook vastleggen onder welke voorwaarden andere overheidsdiensten daar gebruik van mogen maken.”

*Wat gaat u anders doen dan uw voorganger?*

“Ik zie het als een volgende stap in een proces: de frequentie van overleg terugbrengen. We hebben de neiging het Rijk als een collectief, een coöperatie, te zien in plaats van als een concern. Dat betekent dat je over alles tot een gemeenschappelijk standpunt moet komen. Je zou inmiddels ook kunnen zeggen: ik vertrouw jou; regel

jij dit rijksbreed. Zoals we dat binnen het CIO-stelsel voor een aantal thema's hebben gedaan.”

*Over concern gesproken. Er zijn de laatste jaren stappen gezet om het eilandenrijk van departementen en diensten te verbinden. Ik denk aan de datacenterconsolidatie, de rijkskas, de rijkswerkplek, het beveiligingsbeleid en de shared service centra. Maar dé overheid is natuurlijk veel groter. Moet er niet nog veel meer worden geharmoniseerd in overheidsland?*

“Voor een deel is dat proces al gaande. Het interdepartementale CIO-overleg is al uitgebreid met CIO's van uitvoeringsdiensten, zoals Rijkswaterstaat, DUO, UWV en DJI. Zij profiteren daardoor bijvoorbeeld van de rijkswerkplek, leveranciersmanagement, contractmanagement en dat soort dingen; wij doen ons voordeel met hun expertise. We hebben hetzelfde beveiligingsbeleid. De volgende stap is dat meer ZBO's aanhaken; dat komt door de nieuwe Kaderwet vanzelf dichterbij.” (De eerste Kaderwet zelfstandige bestuursorganen dateert uit 2007. De nieuwe wet brengt meer ZBO's onder toezicht van het Rijk, red.)

*En gemeenten en provincies? De modernisering van het GBA is een groot drama, wiens schuld dat ook is. Wordt het niet tijd dat op een aantal cruciale thema's de doorzettingsmacht wat groter wordt? Of zo u wilt: de samenwerking intensiever wordt?*

“Zo werkt het niet. Wij gaan het huis van Thorbecke niet afbreken. Ik ga niet over provincie en gemeenten. Dat gezegd hebbende: we hebben ondertussen wel een Nationaal Cyber Security Centrum dat overheidsbreed

gevraagd en ongevraagd adviezen geeft. En eind april is Sylvia Bronmans (directeur P-Direkt, red.) aangesteld als kwartiermaker voor de aan te stellen Nationaal Commissaris Digitale Overheid. Diens taak wordt het om de digitale infrastructuur in de hele breedte op een bepaald niveau te brengen. Dan gaat het om een coördinator, een verbinder, een oliemannetje, een aanjager.”

*Bij de verhoren van de parlementaire enquêtecommissie ICT kwam dat ICT-dashboard weer ter sprake. Dat de indicatielichtjes van alle projecten permanent op groen staan. Die kritiek was er drie jaar terug ook al. Hoe kijkt u daar tegenaan?*

“Ik aarzel om op de verhoren in te gaan. Het past mij niet het werk van de commissie te kritiseren. Bovendien zijn de verhoren nog niet halverwege. (Het interview vindt begin mei plaats, red.) Maar dat ICT-dashboard is een belangrijke eerste stap om als overheid transparanter te zijn. De kritiek richt zich op die kleurtjes, maar onderliggend zijn alle cijfers beschikbaar. De overheid laat zien hoe het met alle projecten is: de uitgaven, doorlooptijden, bijstellingen. Het punt is dat op het moment dat een project flink wordt bijgesteld er een nieuw referentiepunt ontstaat en alles weer op groen springt. Maar er zijn weinig landen die zo uitgebreid publiceren.”

*De functie van Rijks-CIO is primair gecreëerd om de faalkosten van de grote ICT-projecten terug te brengen. We zijn nu vijf jaar en één CIO verder. In hoeverre is die doelstelling geslaagd?*

“Het is wellicht lastig om een direct causaal verband aan te tonen, maar het aantal grote IT-projecten op rijksniveau

dat meer kosten met zich meebrengt dan geraamd is wel afgenomen. We knippen nu projecten op in stukjes, zodat je niet naar een gigantisch project kijkt waar je na een jaar ineens vijf miljoen hebt verstookt terwijl het nog niets of te weinig heeft opgeleverd. Er wordt veel meer aan projectbeheersing gedaan. En wat natuurlijk ook meespeelt is dat de overheid net als ieder ander moet bezuinigen.”

*Uw voorganger Maarten Hillenaar zei in zijn afscheidsinterview in iBestuur dat hij op één beleidsterrein ontevreden terugkeek: documentbeheer. Wat moet daar volgens u gebeuren?*

“Rijksbreed zijn er verschillende archiveringsystemen in gebruik. Ik zie het als een opgave voor de toekomst om te zorgen dat de archivering binnen het Rijk harmoniseert. Voor de papieren archiefstroom werken we nu aan een standaardisatie op metaniveau. Hetzelfde moet gebeuren – en dat is nog verder weg – voor alle digitale documenten. Ook daar kiezen we geen systeem, maar ontwikkelen we specificaties. Je kunt beter archivering harmoniseren via de metadata dan dat je een uniform systeem opdringt.

Een goed archiveringsbeleid is essentieel voor een betrouwbare overheid. Wat velen vergeten is dat het niet alleen gaat om terugvinden. De overheid moet ook documenten op tijd weggooien. Zeven jaar na dato moet bijvoorbeeld de term asielzoeker uit iemands dossier. Anders schaad je zijn belang. Archivering klinkt saai, maar is een belangrijk onderwerp.”



# Wat de overheid kan leren van de banken

**Om grote ICT-projecten goed te laten verlopen zou de overheid kunnen leren van de financiële sector. Agile softwareontwikkeling helpt enorm, maar nog belangrijker is een groot wederzijds vertrouwen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Dat heeft gewerkt bij ABN AMRO Hypotheken.**

De krantenkoppen zullen weinigen de laatste tijd ontgaan zijn. Mislukte ICT-projecten binnen overheden leiden tot miljardenverliezen, vooral als het om grote projecten gaat. Nog niet zo lang geleden zagen we deze krantenkoppen ook, maar betrof het een andere hoofdrolspeler, namelijk de financiële sector. Daar gaat het nu veel beter. Bij een aantal spelers binnen deze branche is gekozen voor een andere aanpak van ICT-projecten, waardoor de problematiek veel minder speelt. Dat roept de vraag op of de overheid niet zou kunnen leren van deze financiële spelers.

## Struikelblokken

Er is een aantal struikelblokken waar overheden mee te maken hebben bij het opstarten van ICT-projecten, zoals politieke budgetten en de welbekende aanbestedingsregels. Misschien wel het grootste struikelblok binnen de overheid is het gebrek aan een goed opdrachtgeverschap versus het opdrachtnemerschap. Tijdens het parlementaire onderzoek naar de falende ICT-projecten dat in 2014 is gestart, wezen overheden met de schuldige vinger naar de aanbieders van ICT-diensten en vice versa. Als deze twee niet goed samenwerken op een project, is dat project eigenlijk al voor de start gedoemd te mislukken.

Binnen de financiële branche zijn talloze cases voorhanden die laten zien dat ICT-projecten met goed opdrachtgever- en

opdrachtnemerschap succesvol kunnen zijn. Daar is de negatieve spiraal van teleurstelling doorbroken door niet meer op de klassieke manier te ontwikkelen, maar met een 'agile' aanpak en meer specifiek de scrum-softwareontwikkelmethode. Heel kort gezegd houdt deze in dat de ontwikkeling van software kortcyclisch en wendbaar is. Voordelen hiervan zijn onder andere dat producten en diensten snel en efficiënt zijn te introduceren en veel vaker voldoen aan de wens van zowel de organisatie als haar klanten.

## Niet alleen agile

Toch is het niet alleen de invoering van een agile werkwijze die het tij heeft gekeerd bij de meest succesvolle financiële organisaties. Ook een bepaalde cultuur en vorm van opdrachtgeverschap zijn vereist. Allereerst is de vertrouwensband tussen de opdrachtnemer (ICT-dienstverlener of interne ICT-organisatie) en de opdrachtgever buitengewoon belangrijk. Het kleinste beetje wantrouwen kan al desastreus zijn voor de slagingskans van een project. Ten tweede moet er een agile 'mindset' zijn bij zowel 'de business' als bij de ICT-afdeling. Het is soms wennen voor de business om niet vooraf controle te hebben op het eindresultaat en gedurende een sprint continu beschikbaar te moeten zijn. Ten slotte moeten de opdrachtgever en de opdrachtnemer op een gelijk niveau en mét elkaar in teams werken. Door

in- en externen met elkaar in teams van flexibele grootte te laten samenwerken, ook wel co-sourcing genoemd, waarborgt de organisatie kennis binnen en over de projecten.

## Voorbeeld uit de praktijk

Een mooie voorbeeld daarvan levert ABN AMRO Hypotheken (AAH). De opdrachtnemer, ICT-dienstverlener Everest, heeft er mede voor gezorgd dat agile is ingevoerd bij de Software Factory van AAH, maar is veel verder gegaan dan alleen dat. Er is sprake van een perfecte wijze van co-sourcing en een onbegrensd vertrouwen tussen beide partijen. De mannen en vrouwen van Everest en die van AAH werken op gelijke voet met elkaar.

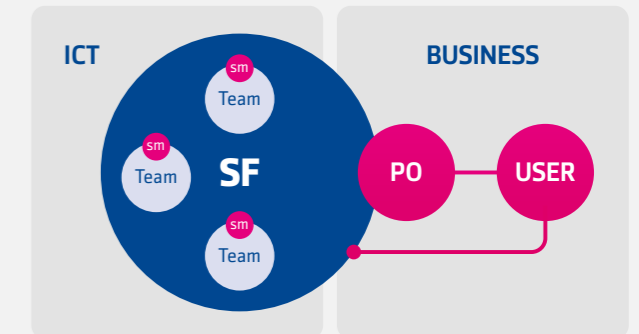
Ook is de scrum-methode verder ontwikkeld om bekende valkuilen van scrum te vermijden. Enkele verschillen van deze 'scrum++'-methode ten opzichte van 'scrum uit het boekje' zijn:

- De implementatie van scrum++ is evolutionair en groeit mee met de business.
- Binnen de ICT-organisatie wordt een 'lead' aangesteld die een inhoudelijke rol heeft én overzicht houdt over de projecten heen.
- Beheer en projecten zijn binnen dezelfde teams belegd en teams zijn niet constant. Dit bevordert kennisborging en heeft een positief effect op de cultuur.
- De langetermijnvisie is op hoofdlijnen gedefinieerd. Dit voorkomt blindstaren op de kortetermijnresultaten.
- Componenten hebben eigenaren die ervoor zorgen dat kennis hierover niet verwaterd na het in gebruik nemen van de applicatie.

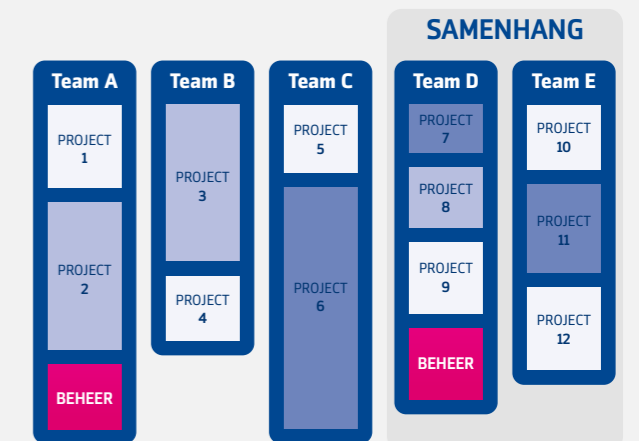
Bij AAH heeft deze werkwijze vanaf de invoering zes jaar geleden direct resultaat opgeleverd. Zo zijn de beheerkosten sterk gereduceerd en kan voortschrijdend inzicht tijdens de ontwikkeling van software eenvoudig worden meegenomen bij nieuwe releases. Nieuwe producten en diensten kunnen sneller, efficiënter en eenvoudiger op de markt worden gebracht.

Het wiel opnieuw uitvinden is niet nodig. De oplossing ligt niet alleen in de invoering van agile, scrum of zelfs scrum++, maar vooral ook in de relatie tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Door deze zaken op orde te hebben kunnen overheidsinstanties ervoor zorgen dat het tij ook voor hen keert. Dan zijn de wijzende vingertjes misschien binnenkort verleden tijd.

*Meer weten over de 'best practice' van AAH? Lees dan het volledige paper op [www.everest.nl](http://www.everest.nl)*



*De software factory (SF) is één met de business. De product owner (PO) is de primaire link vanuit de business naar ICT, maar er is ook rechtstreeks contact met de users.*



*In een Software Factory zijn meerdere projecten én beheer binnen één team ondergebracht.*



# Agile-aanpak houdt ICTU-projecten in het gareel

De afgelopen jaren is Agile bij ICTU geleidelijk de standaardaanpak geworden voor het ontwikkelen van software. Daarmee voorkom je verrassingen aan het eind van een project. “Maar je moet er wel bij blijven nadenken.”

Door Freek Blankena

Wat moet dat nieuwe systeem precies kunnen en hoe moet het eruit komen te zien? Het vaststellen en vervolgens daadwerkelijk realiseren van die wensen is meestal geen simpele reis van A naar B. Maar bij de uitvoering van softwareprojecten gaat men daar wel vaak van uit: je stelt de eisen voor het hele systeem vast, je ontwerpt het, je bouwt de software, je test het systeem en je draagt het over aan de beheerders. Het is de methodiek die de ‘watervalmethode’ is gaan heten.

ICTU, die oplossingen ontwikkelt ter ondersteuning van de digitale overheid, heeft de afgelopen vijf jaar die aanpak vrijwel achter zich gelaten. Zeker binnen de overheid werkt die te vaak mislukkingen in de hand, om meerdere redenen. “In die traditionele waterval aanpak heb je in de regel drie teams”, zegt Jan Peter Jansen, technisch projectleider bij ICTU;

het ontwerpteam, het ontwikkelteam en het testteam, die ná elkaar aan de slag gaan. Daardoor treedt het ‘doorfluistereffect’ op: ontwerpers praten met de klant en interpreteren dat, de ontwikkelaars interpreteren dat nog een keer, en testers gaan er op hun eigen manier mee aan de slag. Aan het eind komt er vaak heel iets anders uit dan je er aan het begin in stopt.” Of het systeem echt aan de eisen en wensen van de gebruikers voldoet wordt eigenlijk dan pas duidelijk.

Daarnaast is de overheid een omgeving waarbinnen nogal eens inzichten veranderen en nieuwe eisen opduiken waardoor die aanpak zich kan wreken. “Dan constateer je pas aan het eind van de rit dat je elkaar toch niet helemaal goed begrepen had, of dat de wereld inmiddels veranderd is”, aldus François Vis, verantwoordelijk voor de portefeuille softwareontwikkeling bij ICTU. Sinds

een jaar of vijf is ICTU dan ook langzamerhand overgegaan op ‘Agile’ (Scrum) ontwikkelen.

## Wendbaar

De basis van deze manier van ontwikkelen is het adequaat kunnen inspelen op veranderingen in de omgeving of behoeften. Dat krijgt gestalte door multidisciplinaire teams samen te stellen die steeds een volgend deel van de oplossing in gezamenlijkheid uitwerken. Vis: “De beoogde gebruikers geven continu aan wat ze willen, hoe ze dat willen en in welke volgorde het moet. De variabelen tijd en geld staan daarbij vast.” Een Scrum-project is opgedeeld in ‘sprints’ van twee of drie weken, waarin ontwerpers, ontwikkelaars en testers samen een werkend deelproduct opleveren. Via periodieke workshops, waaraan ook opdrachtgever, gebruikers, beheerders en



Van links naar rechts: Jan Peter Jansen, Hans Verweij, François Vis. Foto: Studio Oostrum.

anderen zoals juristen kunnen deelnemen, komt vroegtijdig aan het licht of de wensen van de gebruikers goed geïnterpreteerd zijn. Tussentijds is de voortgang en kwaliteit van een project ook altijd online te volgen. ICTU heeft door de jaren heen een monitoringsysteem ontwikkeld dat toeziet op de kwaliteit van de software, de voortgang en de mate waarin het ontwikkelproces gevolgd wordt. Jansen: “Met dit systeem kun je direct zien hoe het gaat met een project. Dit geldt voor het management, maar ook voor de teams. Als bijvoorbeeld de softwarekwaliteit onder de ingestelde normwaarde komt, wordt het team daar direct en automatisch van op de hoogte gebracht.” Ook opdrachtgevers krijgen toegang tot dit systeem. Verrassingen aan het eind zijn er daardoor eigenlijk niet.

Vis noemt de ‘bulkvoorziening’ van het Programma Informatie-uitwisseling

Milieuhandhaving als voorbeeld van een traject waar de multidisciplinaire aanpak van ICTU veel heeft opgeleverd. “Bij de vaststelling wat er nodig was, moest je tegelijkertijd weten of al die informatie wel mag worden uitgewisseld. Misschien alleen als een BOA het doet, maar dat stelt dan wel eisen aan authenticatie en autorisatie. Dat kun je dan meteen inbouwen. In de waterval aanpak was de kans groot geweest dat gebruikers aan het eind riepen meer gegevens te hebben gewild of dat de jurist zei: ‘Ho ho, dit kan zo niet.’”

## Spannender

Sinds de bouw van het Landelijk Register Kinderopvang is bij ICTU de Agile-aanpak gaandeweg de standaardaanpak geworden. “Voor opdrachtgevers is die aanpak wel wat spannender. Je kunt niet helemaal in één keer laten zien hoe

het huis eruit komt te zien, bij wijze van spreken. Dat voelt in het begin lastig voor een opdrachtgever die dat niet gewend is, dus dat vergt dan ook wat meer tijd om hem mee te krijgen.” Vis’ ervaring is wel dat steeds meer opdrachtgevers bekend zijn met Agile en daar de voordelen van begrijpen.

Hans Verweij, bij ICTU verantwoordelijk voor de afdeling Delivery Management, komt aan het eind van een traject nog wel eens onbegrip tegen: “Beheerorganisaties zijn nog gewend om te werken volgens de watervalmethodiek. We maken ook mee dat pas met de inbeheername wordt gestart als het ontwikkeltraject is afgerond. Softwareontwikkeling en inbeheername kunnen geen twee aparte trajecten zijn. Juist op het snijvlak van ontwikkeling en beheer loont het om samen te werken. We proberen daarom in onze projecten beheerders er altijd vroeg-



## Landelijk Register Kinderopvang en Peuterspeelzalen

De bouw van het Landelijk Register Kinderopvang en Peuterspeelzalen (LRK) was het eerste project dat ICTU met een Agile/Scrum-aanpak benaderde. Martin Flier, directeur Directie Kinderopvang SZW, is positief over die aanpak. "Het bouwen van het LRK was een tamelijk complex geheel. Het was nodig om de fraude met de kinderopvangtoeslagen aan te pakken. Dus was een register nodig waar meerdere spelers bij betrokken waren, de Belastingdienst als belangrijkste afnemer, de gemeenten die het moesten vullen, de GGD die het toezicht ging doen, DUO als beheerder en ICTU als bouwer. Scrum zorgt ervoor dat je er hapklare brokken van maakt én organiseert heel goed de betrokkenheid van die stakeholders. Dat was heel belangrijk in dit project."

Hoe de aanpak precies werkte was niet meteen voor iedereen evident. "De



Martin Flier, directeur Directie Kinderopvang SZW. Foto: Studio Oostrum.

voordelen werden langzamerhand zichtbaar. Bij latere ontwikkelingen zoals de modules voor het toezicht en de handhaving hebben we deze werkwijze met succes kunnen inzetten."

Eén kanttekening maakt Flier wel. "Het is mooi als je zo'n project parallel aan het wetgevingsproces kunt doen

waarbij er met de Agile-aanpak een manier is gevonden om met voortschrijdend inzicht om te gaan. Voordat je start is het ook hier van belang dat je weet wat je wilt en je richting bepaalt, zodat je niet steeds allerlei zaken overhoop blijft halen."

tijdig bij te betrekken. We zijn met verschillende beheerorganisaties in gesprek om deze vorm van samenwerken verder uit te werken." Voor situaties waarin nog niet bekend is welke organisatie een product gaat beheren, is een groep 'tijdelijk beheer' opgezet binnen ICTU. "Dus eigenlijk een soort van tussenpost tussen onze ontwikkelaars en de uiteindelijke beheerpartij. Je draagt dan een stabiel systeem over van beheerders naar beheerders."

### Stakeholders dichtbij

Agile/Scrum is voor ICTU geen vaste set regels, benadrukt Vis. "Je moet wel blijven nadenken." Als bijvoorbeeld voor een deelproject een contentmanage-

mentsysteem nodig is dat zonder al te veel bijzonderheden moet worden ingericht, dan wordt gewoon een marktpartij ingeschakeld die daar verstand van heeft. "Maar als het wat complexer wordt, werkt het het best als we het gewoon hier in huis doen. Je wilt al je stakeholders dicht bij de ontwikkeling hebben. We willen dus ook niet een heel team in één keer inkopen op de markt, maar steeds kijken welke ervaring we precies nodig hebben. En we willen ook zelf aan de teamprestatie werken. Er zitten hier nu enkele tientallen mensen van buiten, maar wel 'gecherry-pickt' bij verschillende partijen." Momenteel zijn er drie Scrum-teams tegelijkertijd aan het werk.

Verweij: "We verwachten wel dat het meer wordt. Onze ervaring is dat wij via deze methode de grip op de projecten houden die nodig is om met de klant op tijd de eindstreep te halen met iets waar hij tevreden mee is. We investeren veel in de methode en in het inrichten van processen en systemen waarmee we continu boven op de kwaliteit zitten."

ICTU laat de software ook beoordelen door de Software Improvement Group (SIG). "Onze doelstelling is dat al onze software minimaal vier sterren krijgt van SIG." Bovendien herbruiken we wat zich heeft bewezen in de praktijk. Dat geldt voor standaarden, maar ook voor kennis uit eerdere projecten."

## De Bruijn

### Virtuele bruggen



De digitaliseringstrein uit het regeerakkoord 'bruggen bouwen' is op stoom: er wordt op tal van fronten driftig gewerkt aan het bouwen van virtuele bruggen. Kijk maar wat er gaande is bij gemeenten of bij grote uitvoeringsorganisaties zoals Belastingdienst, UWV of IND, die in feite in de afgelopen periode al getransformeerd zijn tot ICT-fabrieken. Een rondgang in de Haagse laboratoria leert wel dat veel van het huidige aanbod zich nog erg focust op bedrijfsvoering (I-strategie), op het Rijk en op grote organisaties. En dat terwijl er ook een aanzienlijke doelgroep is van kleine(re) uitvoeringsorganisaties, zoals Agentschap Telecom, Schadefonds Geweldsmisdrijven of de Huurcommissie. Een doelgroep van zo'n zestig tot tachtig organisaties, overwegend vallend binnen het domein van VenJ, EZ, OCW en VWS.

Alle reden dus om die partijen te faciliteren op weg naar een digitaal 2017. Met een programma dat vraaggestuurd is van opzet. Dat inspeelt op de behoeften van die uitvoerders, in lijn met de filosofie van één overheid. Om via een juiste balans tussen top-downsturing (beperkt aantal strakke spelregels, helderheid over verplichte bouwstenen) én bottom-upzelforganisatie (eigen verantwoordelijkheid, zélf aan de slag) gerichte stappen te zetten. In de etalage van dat programma staan zaken zoals het opstarten van voorbeeldprojecten, het toepasbaar maken van kaders en richtlijnen, het makelen/schakelen in knowhow, het concretiseren van de sourcingstrategie, het uitstralen van geboekte resultaten en het bieden van ondersteuning bij procesontwerp. Zodat alle onderdelen van de trits 'ontwikkelen-beheer-implementatie-gebruik' de juiste attentie krijgen. En waar zou zo'n programma nu niet beter zijn ingebed dan bij ICTU, waar door de jaren heen – met een track record van zo'n honderd programma's – de nodige ervaring is opgebouwd?

Maar centraal moet natuurlijk de koppeling met de innovatieagenda staan. Want met alle respect voor zaken als digi-bouwstenen, berichtenbox, e-identificatie: zoals ieder succesvol digitaliseringsproject begint dit ook bij anders kijken. En dan hebben we het over het herinrichten van je hoofdprocessen. Waarbij je met enige afstand moet kijken hoe je het nu hebt ingericht. In feite is het niets anders dan wat jaren geleden al werd gepredikt: eerst organiseren, dan pas automatiseren! Vandaag is dat alleen iets complexer, met meer partijen die sterke onderlinge relaties vertonen. Maar het begint nog steeds met het herinrichten vanuit het perspectief van burger of ondernemer. Zo'n twintig jaar geleden werd dat onder de noemer van 'business process re-engineering' verkocht, nu noemen we dat 'customer journey'. Maar in de kern betekent het dat je van buiten naar binnen denkt.

Centraal in dit programma staat dan ook de volgorde der dingen. Niet zozeer gericht op dingen goed doen, maar op de goede dingen doen. Om zo met elkaar publieke waarde te creëren voor burger en ondernemer. Want daar waren we toch van als overheid?

Dirk-Jan de Bruijn is bedrijfseconoom en actief als kwartiermaker binnen de rijksoverheid



Nationaal commissaris moet digitale overheid redden

# Spannend, eervol en een uitdaging

Ineens was-ie er, de Nationaal Commissaris Digitale Overheid. Een afkorting was er ook al en een functionaris eveneens. Bas Eenhoorn wordt in augustus voor vier jaar NCDO. Minister Plasterk meldde het 28 mei aan de Tweede Kamer. Hoe dat zo? En wat gaat hij doen?

Door **Peter Mom**  
Beeld **Rob van den Dobbelsteen/**  
**Wikimedia**

Een opmerkelijke brief was het, die Ronald Plasterk eind mei naar de Kamer zond. In minder dan twee kantjes kondigde hij een Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) en een Nationaal Commissaris Digitale Overheid (NCDO) aan, alsmede (in een voetnoot) een ministeriële en een ambtelijke commissie Digitale Overheid. Behalve voor de fysieke infrastructuur is de overheid verantwoordelijk voor 'een beschikbare en veilige digitale infrastructuur', schreef Plasterk. Daarin 'moeten basisregistraties, digitaal berichtenverkeer, identificatie en authenticatie een plaats krijgen', wat een 'samenhangende en meerjarige aanpak' vergt.

De brief is opmerkelijk door zijn beknoptheid en volstrekte negatie van de historie. Geen woord over NUP, dat eind 2008 al een 'Gezamenlijke Basisinfrastructuur e-Overheid' definieerde, of i-NUP, het sedert 2011 lopende overheidsbrede programma voor de implementatie van 'bouwstenen' van die basisinfrastructuur. Wat is daar eigenlijk van terechtgekomen?

Begin november 2013 schreef Plasterk de Tweede Kamer: "Gemiddeld 66% van de gemeenten is aangesloten op de afgeronde onderdelen en gemiddeld 65% van de grote uitvoeringsorganisaties heeft de afgeronde onderdelen geïmplementeerd." Nauwkeurige raadpleging van de 'NUP Monitor' van KING leert echter dat dit percentage hevig zakt wanneer niet alleen afgeronde onderdelen worden bekeken, maar alle bouwstenen uit het uitvoeringsprogramma (zie kader op pagina 41). Volgens een KING-woordvoerder gaat na de brief van november de eerstvolgende rapportage 'óf eind dit jaar óf begin volgend jaar' naar de Kamer. Intussen informeert Plasterk de volksvertegenwoordiging door deze, zoals in januari, de 'i-NUP-date' te bezorgen. In de begeleidende brief liet hij weten: "Doel van deze digitale krant [...] is het inspireren en motiveren van alle organisaties die samenwerken aan het i-NUP. Met het programma i-NUP werkt de overheid aan één digitale overheid: betere service, meer gemak."

Om te ervaren hoe het echt met i-NUP gaat moest de Kamer wachten tot eind mei, toen deze niet alleen over GDI en NCDO werd ingelicht, maar tevens het advies 'Geen goede overheidsdienstverlening zonder een uitstekende Generieke Digitale Infrastructuur' ontving. Dit advies komt van Rob

Kuipers, verbonden aan ABDBTOPConsult (onderdeel van de Algemene Bestuursdienst). Hij moest voorstellen doen 'rond de governance en financieringsarrangementen van de Generieke Digitale Infrastructuur'. Die GDI is veelomvattend, want 'meer dan overheidsbreed, ook maatschappijbreed in bepaalde aspecten, dus uitdrukkelijk met inbegrip van private partijen'.

In zijn advies doet Kuipers een groot aantal aanbevelingen, zoals de vorming van een regie-eenheid (15 à 20 fte) met een gezaghebbende aanvoerder, die als enige jaarlijks een integraal voorstel aan ministers en andere betrokken bestuurders mag en moet doen voor inhoudelijke maatregelen en bijbehorende bekostiging. Gebruik van een budgettaire constructie, waardoor uitgaven van verschillende ministeries in de rijksbegroting worden gebundeld ('homogene groep'), maakt 'echt integrale inhoudelijke en budgettaire afwegingen' mogelijk. Ook bepleit hij het wettelijk regelen van bevoegdheden van ministers 'rond het decreteren van bijvoorbeeld verplicht gebruik van voorzieningen en/of standaarden door publieke en deels ook door private partijen'.

De aanbevelingen zijn een antwoord op de bestaande praktijk, waarover Kuipers weinig florissante bevindingen noteert: "Te weinig (en volgens velen de facto zelfs geen) (overall) regie/sturing op samenhangen", "Als pendant: iedereen gaat overal op sturen en daardoor vaak dubbele of zelfs veelvoudige sturing, met inconsistenties tot gevolg; hierbij het beeld van 'pupillenvoetbal'", "Sturing verzandt in vrijblijvendheid rond het realiseren van gemaakte (of niet gemaakte) afspraken", "Algemene diagnose breed gedeeld; velen schetsen de situatie als ernstig of zelfs zeer ernstig", "als we niet snel fors bijsturen, gaan we snel in grote problemen komen" en "ook bij de grote decentralisaties gaan we in de problemen komen, met name in termen van het informatiemanagement".

Hieruit rijst een ander beeld op dan uit de 'Tussenbalans i-NUP medio



*Bas Eenhoorn wordt in augustus voor vier jaar Nationaal Commissaris Digitale Overheid.*



2013' die Plasterk in november met zijn Kamerbrief had meegezonden: "Deze voortgang rechtvaardigt het vertrouwen dat het programma i-NUP ook in 2014 resultaten zal boeken en eind 2014 voor het merendeel afgerond zal zijn."

Kuipers' tekst bevat voor wie het document 'Wederzijdse gijzeling in machteloosheid, of de As van het Goede?' kent, veel bekends. Dat was in december 2009 de rapportage over een Gateway review, die aansturing van en regie over het NUP de code rood gaf. Het stuk van Kuipers is van medio januari 2014. Vier jaar na de code rood signaleren velen nog altijd de facto geen regie. Nog eens vier maanden later wordt een nationaal commissaris aangekondigd.

De NUP-review leidde begin 2010 tot een gewijzigde aansturing. Een 'Bestuurlijke Regiegroep' onder leiding van de verantwoordelijk bewindspersoon, nu dus Plasterk, kreeg een 'dagelijks bestuur'. Ook kwamen er twee 'programmaren': Stelsel van Basisregistraties en eOverheid voor Burgers. E-overheid.nl meldt over die laatste: "In de vergadering 14 juni jl. waren de streefcijfers in het stuurschema bij het jaarplan en de Implementatie Webrichtlijnen de belangrijkste onderwerpen." Dat is het recentste bericht in de rubriek 'Uit de programmaraad', dat evenwel over juni 2012 blijkt te gaan. Als voorzitter wordt Yvonne Halman genoemd. Deze oud-gemeentesecretaris van Raalte en inmiddels adjunct-vestigingsdirecteur van ROC Friese Poort laat desgevraagd vanuit Drachten weten dat haar programmaraad 'per 1 januari 2014 door de minister in de slaapstand gezet' is en wel na een 'budgettaire afweging'. De kans dat de minister de raad nog eens wekt, acht Halman gering. "Het programma loopt 1 januari 2015 af."

De Kamerbrief van 28 mei luidt dus een vervolg op NUP en i-NUP in. Met een sleutelrol voor de nationaal commissaris. Blijkens de brief moet hij beleidsontwikkeling en vernieuwing aanjagen, totstandkoming van de digitale overheid bevorderen, beheer van 'essentiële voorzieningen' borgen, gebruik daarvan stimuleren en sturen op het realiseren en effectief gebruik van de GDI. Hij 'stelt de GDI samen uit bestaande en in ontwikkeling zijnde voorzieningen, standaarden, basisregistraties en producten die essentieel zijn voor zowel het functioneren van de overheid als voor haar (digitale) dienstverlening aan burgers en bedrijven'. En: 'De commissaris organiseert en regisseert de interbestuurlijke besluitvorming en versterkt de governance ten aanzien [van] de GDI en de financiering hiervan'.

Stef Blok, minister voor Wonen en Rijksdienst en begin juni door de Kamercommissie die de overheids-ICT onder-

zoekt, gehoord als verantwoordelijke voor 's Rijks bedrijfsvoerings-ICT, noemde daar ook die twee sporen: zorgen dat infrastructures van Rijk, medeoverheden en zbo's onderling aansluiten en de voortgang niet stopt doordat baten niet altijd bij degene terecht komen die betaalt. "Hij gaat in kaart brengen allereerst hoe we systemen beter aan elkaar kunnen koppelen en vervolgens hoe we de financiering daarvan dan in die nieuwe situatie goed gaan regelen", zei Blok. Dat gaat de NCDO 'uitwerken', waarna hij met 'een voorstel' komt.

Bas Eenhoorn (68), oud-voorzitter van de VVD en tussen 1996 en 2005 vicepresident van Cap Gemini Ernst & Young Consultants, zich inmiddels op LinkedIn 'Independent Public Policy Professional' noemend en bekend geworden als

## Vier jaar na de code rood voor NUP signaleren velen nog altijd de facto geen regie

waarnemend burgemeester van Alphen aan den Rijn, heeft er zin in. Sinds januari is hij waarnemend burgemeester van Vlaardingen. 'Vervelend' dat hij na zeven maanden al weer opstapt, laat hij in het Vlaardingse Gemeentenieuws weten, 'maar een vraag van het kabinet voor een zo spannende en eervolle opdracht kun je echter niet weigeren'.

Het kabinet verwacht veel van de commissaris. De Kamerbrief van eind mei schrijft niet expliciet over bevoegdheden en instrumenten, waarmee Eenhoorn voor elkaar moet zien te krijgen wat velen al zo lang urgent noemen, al staat er wel in dat het kabinet Kuipers' advies overneemt. Naast spannend en eervol mag Eenhoorns opdracht ook een uitdaging heten. Dat volgt alleen al uit nog twee citaten uit dat advies: "Regie zal een soort zachte regie moeten zijn: je gaat er alleen over als de anderen jou dat ook gunnen, dus als je draagvlak hebt" en "Leidend moet zijn: wat is goed voor de BV Nederland? Zelfs als dat nadelen voor de eigen organisatie met zich brengt".

## 39 procent klinkt toch anders dan 66 procent

Op de website Waarstaatjegemeente.nl publiceert KING in een 'NUP Monitor' van alle gemeenten welke van twaalf NUP-bouwstenen zij hebben geïmplementeerd. In totaal richt de monitor zich op twintig bouwstenen, maar acht zijn niet in het totaaloverzicht opgenomen, bijna allemaal aangeduid als 'Bouwstenen (nog) niet implementeerbaar'. Dat zijn de basisregistraties Topografie (BRT), Groot-schalige Topografie (BGT), Handelsregister (HR), Lonen, Arbeids- en Uitkeringsverhoudingen (BLAU) en Ondergrond (BRO), en verder nog de Berichtenbox (MijnOverheid), Digimelding en Digilevering.

Het meest recente overzicht is van december 2013 en toont de stand van zaken bij de 403 gemeenten van na de herindeling van begin 2014. Het herbergt dus gegevens over (403x12=) 4836 implementeerbare NUP-bouwstenen. Daarvan blijken er 3177 geïmplementeerd. Dat is 66 procent. Dit percentage noemde minister Plasterk in november 2013 ook in zijn laatste voortgangsrapportage. Twee derde geïmplementeerd: kon beter, maar misschien niet eens zo onaardig.

Uitgaande echter van de totale NUP-opgave om twintig bouwstenen te implementeren, ofwel in totaal (403x20=) 8060 stuks, gaat het om maar 39 procent. Iets meer dan een derde: klinkt toch heel anders (tabel links).

Gemeenten en NUP-bouwstenen	Geïmplementeerd		
	Ja	Nee	Onbekend
Webrichtlijnen	0	0	403
MijnOverheid			
- Lopende Zaken	53	349	1
Antwoord 14+	271	131	1
eHerkenning	51	351	1
Antwoord v. Bedrijven	48	354	1
GBA	402	0	1
BAG	402	0	1
BRK (Kadaster)	402	0	1
WOZ	402	0	1
BRV (Voertuigen)	402	0	1
BRI (Inkomen)	402	0	1
Digikoppeling	342	60	1
<b>Totaal (aantal)</b>	<b>3177</b>	<b>1245</b>	<b>414</b>
% implementeerbare bouwstenen (403x12)	65,7	25,7	8,6
% alle bouwstenen (403x20)	39,4	55,4	5,1

Overigens is met twintig bouwsteenimplementaties NUP nóg niet geheel uitgevoerd. Zoals KING op de site van zijn ondersteuningsprogramma 'Operatie NUP' zegt: "Voor overheidsorganisaties betekent het NUP concreet de implementatie voor 1 januari 2015 van 24 bouwstenen en het nakomen van 19 resultaatverplichtingen."

KING publiceerde eerder implementatieoverzichten, zoals eentje per juli 2013. Vergelijking verraadt geen gezwinde voortgang. Toen waren 3115 bouwstenen geïmplementeerd. Vijf maanden later, met de 3177 in december, bedroeg de vooruitgang bij alle gemeenten dus zegge en schrijve 62 nieuw geïmplementeerde NUP-bouwstenen.

KING stelt het in het laatste overzicht wel wat mooier voor. Het houdt het op een toename van 464 bouwsteenimplementaties, dus 402 meer. Desgevraagd stelt KING dat het beleid voor toepassing van Webrichtlijnen is gewijzigd en 'nog onvoldoende informatie over groot-schalige implementatie beschikbaar' is. De monitor vermeldt inderdaad bij 402 gemeenten over Webrichtlijnen 'geen informatie beschikbaar' (bij de 403e staat helemaal niets). Maar KING heeft 402 maal de Webrichtlijnen-bouwsteen toch meegeteld als geïmplementeerd.

Uit de tabel rechts blijkt, ervan uitgaande dat over Webrichtlijnen geen informatie bekend is, dat de meeste gemeenten acht NUP-bouwstenen hebben geïmplementeerd. Slechts twee hebben, buiten eventueel Webrichtlijnen, alle elf bouwstenen beschikbaar. Dat zijn Amsterdam en Leiden.

NUP-bouwstenen geïmplementeerd	Gemeenten		
	Dec '12	Juli '13	Dec '13
Onbekend	2	0	1
6	0	50	15
7	85	148	122
8	155	130	175
9	109	60	69
10	46	19	19
11	11	1	2
12	0	0	0

(Bron tabellen: KING, NUP Monitor)



# Een wendbare

**Kan de overheid de ambities van Digitaal 2017 waarmaken én in hetzelfde tempo nieuwe wet- en regelgeving blijven invoeren? Wellicht wel, als ze voor technologie kiest die dat mogelijk maakt.**

Voor het overgrote deel van de Nederlandse wet- en regelgeving geldt dat deze in de uitvoering de ondersteuning van ICT-systemen vergt – zeker als het nieuwe regelgeving betreft met bijvoorbeeld financiële aspecten. “Nu komt de overheid daarbij steeds vaker in de problemen”, zegt Jan Willem Boissevain, account executive bij Pegasystems. “ICT bemoeilijkt eigenlijk de introductie van nieuwe wetgeving.

En ondertussen wil de overheid de communicatie met de burgers in 2017 geheel digitaal gaan maken. Maar het alleen maar naar het digitale kanaal brengen van de huidige papieren formulieren lost het probleem in de backoffice van die betreffende organisaties niet op. Er is daar onvoldoende sprake van zaakgericht werken.”

Het gaat alleen maar lukken als overheidsorganisaties wendbaarder worden en dat vereist dat ze snel en transparant systemen kunnen ontwikkelen of aanpassen, met een integrale – kanaalafhankelijke – klantbenadering, zonder de systemen uit het verleden volledig overhoop te halen. In de praktijk komt dat nog nauwelijks voor.

## Kloven dichten

“De overheid moet verschillende kloven overbruggen”, zegt Cathy Novak, thought leader public sector van Pegasystems. “Bij overheden over de hele wereld zie je bijvoorbeeld de uitvoeringskloof. Men kiest bij grote projecten voor een traditionele waterval aanpak, waardoor de wetgeving al meerdere keren is veranderd voordat het systeem af is. Dan is er de dienstverleningskloof; er moeten meer burgers worden bediend met minder middelen, wat al gauw leidt tot lange verwerkings- en wachttijden en een groter aantal fouten. En dan is er nog de communicatiekloof. Niet alleen de gebruikelijke kloof tussen ‘business’ en IT, maar ook tussen de verschillende generaties medewerkers.”

Pegasystems kan die kloven helpen overbruggen, stelt Novak. “Het aantal grote watervalprojecten dat is misgelopen is ook in de VS belachelijk groot. Ons motto is ‘think big, start small’. Doe het stukje voor stukje totdat je het legacystelsel uiteindelijk kunt uitzetten.” Zaakgericht werken is een belangrijk aspect van de processen die met de software worden geautomatiseerd. Het beheer van ‘zaken’ en daarmee samenhangende ‘subzaken’ is immers waar het om draait als klantcontacten naadloos van de balie en de telefoon naar een online kanaal moeten verhuizen.

## Dezelfde processen

Juist omdat overheden zoveel dezelfde dingen doen, zouden ze dat niet elk afzonderlijk op die manier moeten oplossen. In de staat Maine in de VS is de software van Pegasystems onder andere ingezet om verschillende overheidsorganisaties die vergunningen verlenen samen te laten werken op softwaregebied. Omdat hun processen voor een groot deel dezelfde zijn, kunnen ze samen één Pega-bibliotheek van bedrijfsregels en -processen gebruiken (die in de cloud is gehuisvest) en daarmee hun vergunningaanvragen verwerken. Hoewel ze zelfstandig zijn en gescheiden budgetten hebben, werken ze hier samen via de State CIO van Maine.

Novak: “We doen dat met technologie die uitgaat van optimaal hergebruik. Per organisatie kijk je wat er verschillend is. Je doet veel op dezelfde manier, alleen voor de betreffende organisatie doe je het op specifieke punten anders. Als de software draait wordt vanuit onze gelaagde functionele structuur gekken welke uitzondering er op welk moment van toepassing is. Bij de overheid is dat principe zeer bruikbaar. Want de processen van al die overheidsorganisaties lijken erg op elkaar: ze winnen informatie in, nemen een beslissing en leveren vervolgens een dienst. Voor twee derde is het hetzelfde.”

Boissevain: “Waarom zouden gemeenten en waterschappen in Nederland hun infrastructuur niet op die manier kunnen delen in de nabije toekomst? Dat maakt de onontkoombare samenwerking een stuk makkelijker.”



Overheid voor 2017

Rannochy/Dreamstime.com

## Wat Pegasystems doet

Pegasystems is een softwarebedrijf dat zich richt op verschillende sectoren, waaronder de overheid. Het bedrijf is in de softwarewereld moeilijk te classificeren, omdat het op zoveel fronten actief is. De software is echter verenigd in één platform: Pega 7. Dat platform biedt functionaliteiten op het gebied van de aansturing van bedrijfsprocessen (BPM), klantbeheer (CRM), een zaakstelsel (dynamic case management) en beslissingsondersteuning. Het is meteen ook een ontwikkelomgeving waar functioneel beheerders zelf mee aan de slag kunnen. Gewenste wijzigingen in een systeem zijn op procesniveau in te voeren, waarna Pega automatisch zelf de juiste code genereert; een stuk sneller dan wanneer er programmeurs aan de slag moeten. Uitgangspunt daarbij is een

‘agile’ werkwijze. Binnen een Pega-project is het daardoor gebruikelijk al binnen vier tot zes weken een eerste werkend deel van het te bouwen systeem op te leveren.

Het bedrijf heeft 3000 medewerkers, waarvan een derde inzetbaar is bij projecten. Doorgaans zijn het overigens gecertificeerde partners van Pegasystems – zoals Accenture, Atos en Capgemini – die helpen bij de implementatie. Pegasystems’ software is te gebruiken vanuit de cloud; ook daarvoor zet Pegasystems partners in.





## #Hack4access in Philly

Fotografie **Ivar van Bekkum**

**iBestuur**

De ultieme vorm van samenwerken op afstand is als de vormgever van je magazine besluit een half jaar in de Verenigde Staten te gaan werken en er daarmee niets verandert voor je werkproces, zoals de redactie van iBestuur merkte.

Maar wat als daar toch interessante dingen gebeuren? We sturen hem er gewoon op af! Een klein project:

Aan de overkant van de Atlantische Oceaan was het onlangs National Day of Civic Hacking, waarop geheel hackend Amerika van New York tot San Francisco samen met maatschappelijke organisaties en technenuten uit andere disciplines aan de bak gaat met publieke data. In Philadelphia was

de hackathon deze keer gericht op 'toegankelijkheid'. In een bijzondere eensgezindheid trokken overheid en de Hacktory, een plaatselijke club programmeurs en 'makers', de afgelopen maanden samen op om in fases ouderen, minder validen en programmeurs bij elkaar te brengen om publieke data in te zetten voor het vergroten van de toegankelijkheid van de stad, zoals de ontwikkeling van een website en app die toegankelijkheid van openbaar vervoer tot restaurant minutieus in kaart brengt. "Want wat heb ik eraan", aldus Antonio Cancel (foto) "als ik met m'n rolstoel wel een bar in kan om een biertje te drinken, maar er niet mee naar de wc kan?"



**Laten we eens praten over de kansen van big data zonder beren op de weg te zien. Dat was de insteek van het Seminar Big Data dat ECP op 8 mei belegde onder het motto 'Lang niet altijd een Privacy issue'. Want juist bij de omgang met persoonsgegevens blijven we vaak hangen, terwijl dat niet altijd relevant is.**

Door Cyriel van Rossum

eens van een andere kant wordt belicht: die van de kansen, en niet uitsluitend de privacyaspecten. ECP richtte vorig jaar vanuit dezelfde optiek de expertisegroep Vermaatschappelijking van analytics op. Zijn missie: 'data maximaal werkend te maken voor de maatschappij'.

#### Hergebruik

Raymond Ferron, de eerste spreker, toonde het maatschappelijk belang en de kansen van big data zonder dat privacy een issue is. Ferron leidt namens Rijkswaterstaat 'De Digitale Delta', een samenwerking tussen Rijk, kennisinstututen, Hoogheemraadschap Delfland en IBM. Belangrijk oogmerk van de samenwerking is even verrassend als logisch: voorkoming van verspilling in datagebruik. "Naar schatting dertig tot zestig procent van alle projecten in de waterwereld gaat zitten in datavergaring en -analyse", aldus Ferron. "Per jaar wordt daaraan zeven miljard uitgegeven. Als er

schat aan informatie. Zowel voor sturing van processen, het doen van wetenschappelijk onderzoek, als bij wijze van indicatoren voor de kwaliteit van de geleverde zorg. "We maken veel werk van combinatie en hergebruik van gegevens", aldus informatie-architect Ursula Letschert. Complicerende factor? Privacy. "Het gaat om talloze behandelrelaties. En om medische ethiek. Het regelen van informed consent voor gebruik van individuele medische gegevens vereist een heel zorgvuldige administratie, temeer daar die intrekbaar is. Daarnaast moeten data ook zorgvuldig gepseudonimiseerd of geanonimiseerd worden. Tegelijkertijd zullen patiënten de voordelen inzien van herleidbaarheid van gegevens. Bijvoorbeeld wanneer zij anoniem meedoen aan een onderzoek en dit informatie oplevert die belangrijk is voor hun gezondheid. Dus moet technisch en organisatorisch goed geregeld worden dat anoniem ook echt anoniem is, met de mogelijkheid

## Big data met en zonder dat P-woord

'Big data' is hot. Wat de omvang ervan betreft: we ain't seen nothing yet, want we sluiten steeds meer dataverzamelaars en -zenders op elkaar aan. Van energieverbruiksmeters en suikerspiegelmeters tot hardloopapparatuur en mobieltjes die elke nachtelijke woeling in bed registreren. Naar verwachting zijn er in 2020 wereldwijd zo'n 50 miljard apparaten met elkaar verbonden.

Ronald Verbeek, directeur van CIO Platform Nederland, sprak bij aanvang van de middag, mede georganiseerd door Nederland ICT en CIO Platform Nederland, de hoop uit dat het thema big data ook

niks gebeurt aan de verspilling van data, zullen de kosten over een paar jaar tot negen miljard stijgen. Wij geloven dat er veel meer hergebruikmogelijkheden zijn en dat het rendement van big data enorm kan worden vergroot. Het gaat om uitwisselbaarheid en toegankelijkheid van data."

#### Combinatie

Ook voor het Leids Universitair Medisch Centrum – data-industrie par excellence – is hergebruik van de data van groot belang. Patiëntendossiers, genetische informatie, biomateriaal, röntgenfoto's en MRI-scans vormen een

voor patiënten om te weten wat er verzameld wordt en om zelf toestemming te kunnen geven dat bepaalde informatie bij hen terugkomt. Letschert laat zien dat het LUMC in de smiezen heeft wat er moet gebeuren om data(her)gebruik acceptabel te laten zijn.

#### Perceptie

Henk van Haaster, thoughtleader big data bij CGI, illustreerde hoe het aan elkaar koppelen van data onderhoudsmonteurs in staat stelt om veel gericht en effectiever onderhoud te plegen, waardoor veel geld kan worden bespaard. In het geval van CGI spelen geen priva-



Beeld: Silver Clockwork



## Verantwoord omgaan met informatie

De laatste jaren zijn de zorgen over oneigenlijk gebruik van persoons- en bedrijfsgevoelige data toegenomen. Die zorgen zijn er vooral over een gebrek aan transparantie over het gebruik van gegevens en de beveiliging. Het wordt voor bedrijven en overheden dus steeds belangrijker om aan te tonen dat zij op verantwoorde wijze omgaan met informatie. ECP wil bijdragen aan het maatschappelijk debat hierover en aan de totstandkoming van concrete oplossingen. ECP organiseert diverse debatten tussen overheden, bedrijfsleven, politici, wetenschappelijke instellingen en de burger rondom het thema privacy in de informatiesamenleving. Daarnaast is ECP ook concreet aan de slag gegaan met de ontwikkeling van concrete hulpmiddelen voor bedrijven. Meer informatie op [www.ecp.nl](http://www.ecp.nl).

cykwesties, omdat er geen gegevens over personen verzameld worden. Wel herken- de Henk de gevoeligheid van dat thema. In een vergelijkbaar geval zou het toe- voegen van navigatiedata van monteurs een belangrijke verrijking zijn geweest, maar dit bleek gevoelig te liggen bij de werknemers. Overigens is duidelijk dat het bij privacy niet alleen gaat om welke gegevens er feitelijk worden verzameld, maar ook om perceptie. Een gepercipieerd privacyprobleem kan al voldoende reden zijn om innovatie te remmen.

### Brutaliteit

Natuurlijk was er in de discussie ook aandacht voor ING, die recent aankon- digde klantgegevens te gelde te willen maken bij bedrijven die daarmee beter zaken denken te kunnen doen. Het bij- zondere van de ING-kwestie is dat het bedrijf zich volgens kenners over het algemeen keurig aan de Wet bescher- ming persoonsgegevens houdt, ook in dit geval, maar dat het niettemin van alle kanten werd afgefikt. "De reacties in de media waren pittig", vond Van Haaster. "Maar het is wel goed dat de bank een beetje brutaliteit heeft getoond, want nu praten we er wel over."

Volgens IT-auditor Jan Matto moeten ondernemers en overheden hun heil zoeken in 'privacy by design'. Dat is het in een vroeg stadium inbouwen van mecha- nismen die voorkomen dat er verkeerde dingen gebeuren met data. Encryptie, pseudonimisering, anonimisering, van alles is mogelijk. Maar ook: bepaalde mogelijkheden doelbewust niet benut- ten. Waarom worden er bij transacties op internet altijd zo veel gegevens gevraagd om je te identificeren, terwijl het in veel gevallen ook met minder of zelfs zonder identificatie kan? Als je je aan de wet houdt betekent dat nog niet dat wat je doet maatschappelijk geaccepteerd is, stelde ook Simon Hania, voorzitter van de Privacy werkgroep van Nederland ICT en

werkzaam bij TomTom. Hij hield een plei- dooi voor de introductie van een nieuwe beroepsgroep: privacy engineers, ICT'ers die 'continu en iteratief' in de weer zijn met privacy.

### Conclusies

Om technologische innovaties te laten slagen moet er vertrouwen zijn dat de over jou verzamelde gegevens niet tegen je gebruikt worden. De middag werd afgesloten met het bedenken van oplossingsrichtingen om big data te benutten met behoud van dit vertrouwen. Genoemd werden: transparantie, controle

## Het rendement van big data kan veel groter, zonder dat de privacy in het geding is

hebben over je eigen data, de klant het nut van big data laten inzien door ze nog beter te leren kennen zodat aanbieden- gen meer aansluiten bij de behoeften, privacy by design, etaleren van goede voorbeelden, minder open normen in de wet, gelijke behandeling van mensen die ervoor kiezen om geen account te hebben bij grote Amerikaanse datasurpers en slimmer analyseren en categoriseren wel- ke soorten dataverzamelingen en -kop- pelingen nou echt problemen opleveren. Zo geef je mensen, bedrijven en overhe- den de kans om meer voordeel te hebben van de informatie die uit alle beschikbare gegevens te halen valt. Big data met een maatschappelijke 'license to operate' dus, zoals Sergej Katus, voorheen privacy officer van NS en nu Privacy Management Partners, het noemde.

V e r m e e n d

# Op naar een slimme maakindustrie

Overal ter wereld groeien die bedrijven het hardst die ICT goed integreren in hun bedrijfsvoering. Dat geldt voor grote, maar ook voor kleine en middelgrote bedrijven. Het Nederlandse MKB staat voor de opgave om precies dat voor elkaar te krijgen de komende vijf jaar.

Als internetondernemer én als telg uit een ondernemersgezin – mijn vader had een modelmakerij waar ik in mijn jeugd heb gewerkt – ligt dat doel mij na aan het hart. Ik hoefde dus niet lang na te denken toen minister Kamp mij een jaar geleden vroeg als aanjager voor de ICT-doorbraakprojecten in het MKB.

Want – ik zeg het te pas en misschien te onpas – de komende twintig jaar verandert er meer dan in de vier decennia die achter ons liggen. Er zijn fenomenale doorbraken gaande, die het leven van alledag ingrij- pend veranderen. De top-vijf: robottech- nologie, 3d-printing, big data, internet of things en nanotechnologie.

Neem het internet of things, appara- ten die communiceren via internet. Alles kan: vuilnisbakken die automatisch worden geleegd na een signaal vanuit de bak, dijken die aangeven wanneer de waterdruk te groot wordt. Nu al hangt mijn linkerarm dagelijks vol met sensoren om hartslag en stress te meten. Ik ben iemand die 's morgens hard- loopt en 's avonds op een crossmachine zit. Op het einde van de dag kijk ik op internet hoe mijn algemene conditie is. Als ik nog puf heb tenminste.

MKB-ondernemers zijn betrokken bij de grote doorbraken en passen ze toe in hun

bedrijfsvoering. Maar dat kan nog beter en op grotere schaal. We moeten toe naar wat ik noem een slimme maakindustrie in Nederland. En het MKB moet daar een hoofdrol in spelen.

Ik heb het afgelopen jaar gemerkt dat gebrek aan kennis de grootste belemmering is daarin. MKB'ers weten wel dat er van alles gaande is, maar het is lastig om te bepa- len waar ze echt iets mee kunnen. Daarom organiseren we deze maanden vijf regio- bijeenkomsten ([www.doorbraakmetmkb. nl](http://www.doorbraakmetmkb.nl)). Ondernemers krijgen daar inspiratie om hun concurrentiekracht te versterken met behulp van ICT. Het kan over iets voor de hand liggends gaan als zichtbaarheid op internet – hard nodig, want veel sites in het MKB zijn sterk verouderd – maar ook over het autorijden van de toekomst, en alles daar tussenin.

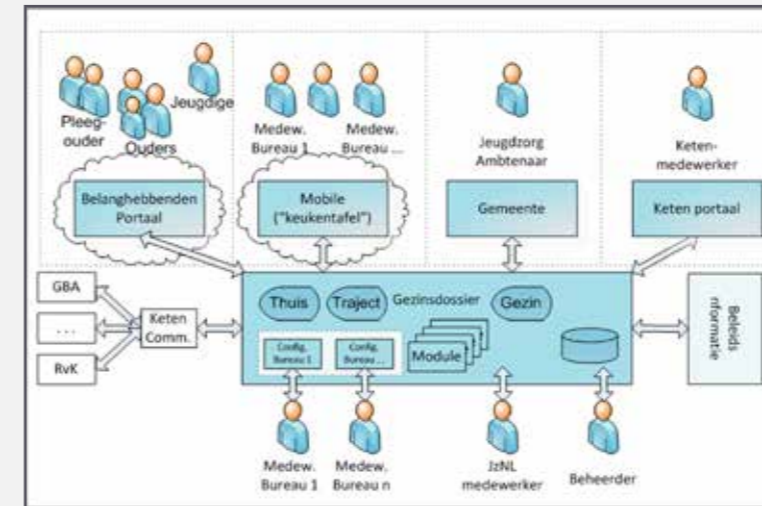
Tijdens die bijeenkomsten zie ik regel- matig de échte, mentale doorbraken. We zetten de ondernemer op een spoor en proberen belemmeringen weg te nemen. Ik heb al mogen meemaken dat bedrijven in de medische sector en in de softwareont- wikkeling 3d-printing oppakten vanaf zo'n regiobijeenkomst. Dat is altijd het begin van iets heel moois. Dus ik zeg tijdens die ses- sies: pak die kans!

*Over het doorbraakproject 'de ambitieuze MKB-er innoveert met ICT'*  
*Het doorbraakproject is een samenwerking van MKB-Nederland/VNO-NCW, Surf, TNO, Kamer van Koophandel, ECP en het Ministerie van Economische Zaken. Meer informatie vindt u op [www.doorbraakmetmkb.nl](http://www.doorbraakmetmkb.nl)*



**Willem Vermeend**  
Aanjager ICT  
Doorbraakproject  
'Ambitieuze MKB-er  
innoveert met ICT'

**De decentralisaties moeten tot betere samenwerking leiden. Jeugdzorgprofessionals bij gemeenten en jeugdzorginstellingen kunnen daarvoor vanaf nu een beroep doen op een flexibele webapplicatie, die Capgemini samen met de bureaus Jeugdzorg heeft ontwikkeld.**



# Digitaal gezinsdossier jeugdzorg beschikbaar

Nederland staat aan de vooravond van drie grote decentralisaties in het sociale domein. Gemeenten krijgen vanaf 1 januari 2015 belangrijke taken toebedeeld voor de domeinen jeugdzorg, zorg en participatie/werk. Kranten berichten bijna dagelijks over de aankomende decentralisaties en de politiek, zowel landelijk als gemeentelijk, houdt zich inmiddels intensief bezig met het goed inregelen van de financiën en de overheveling van taken. Specifiek voor de jeugdzorg gaat het om de overheveling van de provinciale jeugdzorg, de jeugd-ggz en de zorg voor licht verstandelijk gehandicapte jeugd.

De voordelen van deze operatie zijn daarbij nog onderbelicht gebleven. Zo zullen de decentralisaties ertoe leiden dat de maatschappelijke professionals intensiever met elkaar samenwerken bij de uitvoering van de regelingen voor burgers/gezinnen met een meervoudige problematiek. Betere samenwerking, dichter bij de burger, moet leiden tot meer preventie, waardoor uiteindelijk minder gezinnen een beroep zullen hoeven doen op de duurdere tweede- en derdelijns-ondersteuning. Dit zal echter alleen het geval zijn als er een verbeterde infrastructuur voor het sociale domein ontstaat, bestaande uit ICT-oplossingen die de professionals verbinden en ondersteunen.

Voor de jeugdzorg staat de oplossing voor gemeenten inmiddels klaar. De bureaus Jeugdzorg en Capgemini hebben samen een digitaal gezinsdossier ontwikkeld dat niet alleen jeugdzorg-professionals goed kan ondersteunen, maar ook alle andere

professionals in het sociale domein bij het uitvoeren van zorgdiensten aan gezinnen. Belangrijk uitgangspunt is 'één gezin, één plan, één regisseur', waarbij professionals van verschillende organisaties vanuit hun eigen verantwoordelijkheden samenwerken om de gezinsdoelstellingen te realiseren.

## Waarom een nieuw systeem?

De bestaande primaire applicaties van de bureaus Jeugdzorg zijn functioneel ontoereikend voor de uitvoering van gezinsgericht werken en dat bemoeilijkt de transitie van jeugdzorg naar gemeenten. Daarom is besloten om samen met Capgemini de huidige primaire systemen te vervangen door een toekomstvaste en flexibele webapplicatie. Het is een digitaal gezinsdossier geworden dat de participatie van het gezin vergroot bij het hulpverleningsproces en de effectiviteit van de jeugdzorgprofessional versterkt. De stapeling van individuele gezinsdossiers is hiermee tevens verleden tijd.

Het digitale gezinsdossier ondersteunt de professional optimaal bij het vergaren, het bewerken en het structureren van informatie die betrekking heeft op de casuïstiek. De applicatie is gebruiksvriendelijk en brengt veel minder administratief werk met zich mee dan voorheen. Hij gaat uit van het vakmanschap van de professional en biedt daarom vrijheid in de te doorlopen (proces)stappen. De filosofie achter de ontwikkeling van de applicatie is dat de beslissingen en de onderbouwingen meteen zorgvuldig worden vastgelegd. Documenten kunnen in het sys-

teem worden geüpload voor archivering en om terug te lezen. Communicatie over en weer met ketenpartners is makkelijk gemaakt en de webapplicatie biedt mogelijkheden aan gemeenten om de juiste managementrapportages te verkrijgen. Vanuit de gegevens in het digitale gezinsdossier zijn rapportages te maken en te versturen naar cliënten of ketenpartijen.

## Reeds beschikbaar

De applicatie is reeds beschikbaar voor gebruik, is opschaalbaar en kan eenvoudig worden doorontwikkeld. Organisaties hebben vele mogelijkheden om deze te configureren naar eigen behoeften en er bijvoorbeeld een organisatielogo op te zetten. Hij is dus flexibel te gebruiken door zowel gemeenten als (jeugd)zorginstellingen zonder echte aanpassingen in de applicatie. Een functioneel beheerder van de gemeenten kan zelf de uiteindelijke inrichting bepalen; aansluitend op de eigen werkprocessen. In de basis blijft hij echter voor alle gemeenten dezelfde applicatie, waardoor de beheerkosten laag blijven en alle klanten kunnen profiteren van de gezamenlijke doorontwikkeling. De webapplicatie, te gebruiken via alle gangbare browsers op pc, smartphone of tablet, ondersteunt de aanpak en doelen die met het inzetten van sociale buurt- en jeugdteams worden beoogd. Uiteraard is er bij het ontwerp zorgvuldig gekeken naar elementen rond veilig gebruik en privacy. De webapplicatie wordt als een dienst (Software-as-a-Service) aangeboden, zodat gemeenten hun handen vrij houden. Ze betalen enkel voor

het gebruik van de applicatie en het contract beweegt flexibel mee met het aantal gebruikers.

## Toekomstvast

Het digitale gezinsdossier, dat door Capgemini in opdracht van de bureaus Jeugdzorg is ontwikkeld, richt zich op de ondersteuning van professionals op basis van moderne technologie die verbindt en past in de nieuwe integrale aanpak voor het sociale domein binnen gemeenten. Capgemini werkt momenteel aan het beschikbaar stellen van functionaliteiten die, naast die van de jeugdzorg, ook gebruikt kunnen worden in de domeinen Zorg en Participatie. Hiermee wordt een totaaloplossing aangeboden voor het gehele sociale domein. De additionele functionaliteiten komen binnenkort beschikbaar.

*Sjef Hoppenbrouwers,  
Account Executive  
Jeugdzorg Capgemini*



*Zsolt Szabo, Vice President  
Public Sector  
Capgemini. Foto: NFP*

*Meer weten over het digitaal gezinsdossier en de mogelijkheden voor uw organisatie? Neem dan contact op met: Sjef Hoppenbrouwers, +31 30 66 33238, 31629525590, sjef.hoppenbrouwers@capgemini.com*





## Move Smarter: beschikbare infrastructuur slimmer gebruiken

De bereikbaarheid en mobiliteit in ons land staan onder druk. We worden steeds mobieler, maar onze infrastructuur is niet eindeloos uit te breiden. Het is dus zaak de beschikbare middelen slimmer te gebruiken. CGI speelt daarin een vooraanstaande rol.

Als zakelijk en IT-dienstverlener beschikken we over technologische expertise, maar ook over diepgaande kennis van het verkeers- en vervoersdomein. Het helpt ons verkeersmanagementsystemen te ontwikkelen die slim gebruikmaken van groeiende datastromen. Beheerders en vervoerders krijgen daardoor toegang tot real-time informatie en kunnen adequater reageren en beter plannen. Reizigers ontvangen persoonlijke reisadviezen, (beroeps)chauffeurs gaan milieuvriendelijker rijden. Zo dragen we bij aan een efficiënter, duurzamer, veiliger en comfortabeler transport van mensen en goederen. Over de weg, het water, het spoor en door de lucht. Precies wat we bij CGI graag doen: concrete waarde toevoegen voor onze klanten, de maatschappij én de BV Nederland.

*Met Rijkswaterstaat werken we aan het beheer en onderhoud van 'mission critical' applicaties voor het hoofdwegennet.*



# CGI

Experience the commitment®

## Wie zoekt zal niet vinden

Het 'recht om vergeten te worden', ofwel 'het recht om gegevens uit te wissen', bestaat al decennia in de privacy-wetgeving. In het internettijdperk was het onduidelijk hoe ver het recht om vergeten te worden reikt, en wie verantwoordelijk is voor het wissen van de gegevens. En tegenover het recht te eisen dat informatie over ons wordt gewist, staat natuurlijk de vrijheid van meningsuiting en de vrijheid van de pers. Het recht om vergeten te worden is niet absoluut.

Op 13 mei deed de hoogste Europese rechter een baanbrekende uitspraak over het recht om vergeten te worden. Hij bepaalde dat ook zoekmachines op internet dit principe moeten toepassen, en dat ze bepaalde gegevens niet meer mogen tonen in de resultaten van een zoekopdracht, ook niet als die gegevens elders legaal zijn gepubliceerd. Zoekmachines kunnen dus niet langer beweren dat ze een simpel doorgeefluik zijn van gegevens, en met de inhoud niks te maken zouden hebben. Ze kunnen wel degelijk aansprakelijk worden gesteld voor de gegevens die worden gepresenteerd in de zoekresultaten.



**Sophie in 't Veld**  
Lid van het Europees  
Parlement voor D66

De uitspraak geeft internetgebruikers duidelijkheid. Ze hebben het recht om een zoekmachine aan te spreken om een koppeling naar door derden gepubliceerde webpagina's te verwijderen. Zodra een individu gebruikmaakt van dit recht zal de zoekmachine een afweging moeten maken of de koppeling inderdaad verwijderd zal moeten worden. Dat is dus niet hetzelfde als het recht op wissen van de data bij

de oorspronkelijke bron. Dat is stap twee. Het is belangrijk dat te onderscheiden. De vrijheid van de pers en de vrijheid van meningsuiting worden door de uitspraak van de rechter niet veranderd. Het tweede belangrijke aspect van deze uitspraak is dat de rechter klip en klaar vastlegt dat de EU-wetten van toepassing zijn, ook al staat het hoofdkantoor van een bedrijf in Timboektoe. Zodra een dienst van een multinational gericht is op personen in de Europese Unie, geldt de Europese wet.

Kortom: met deze uitspraak heeft de rechter internetgebruikers meer duidelijkheid en meer rechtszekerheid gegeven als het gaat om de bescherming van hun privacy en het beheer van hun eigen gegevens. In de praktijk zullen we nu gaan aftasten waar de grens ligt tussen het recht op privacy en het publiek belang. Dat moeten we in dit internettijdperk opnieuw vaststellen. In elk geval drukt deze zaak ons nog eens met de neus op het feit dat informatie op internet ons nog heel lang kan achtervolgen.



# Overheid groot slachtoffer van cybercriminaliteit

**Gevaar monitoren, informatie delen en burgers bewust maken zijn de sleutels tot inperking van cybercriminaliteit. Zeker bij de overheid is daarvoor aandacht nodig.**

De overheid is – op de computerindustrie na – het grootste slachtoffer van cybercriminaliteit. Tel daarbij op dat Nederland, door zijn internetdichtheid, wereldwijd op de zesde plaats staat van het aantal cyberaanvallen en de conclusie is snel getrokken: de overheid dient snel een degelijke strategie te ontwikkelen om cybercriminaliteit in te perken.

Wereldwijd stalen hackers in 2013 meer dan een half miljard persoonlijke gegevens zoals creditcardinformatie, wachtwoorden, namen en e-mailadressen. Er is geen enkele reden om aan te nemen dat deze trend in 2014 zal stoppen. Dat blijkt uit het meest recente X-Force-rapport van IBM. Cybercriminaliteit is een reëel gevaar voor de Nederlandse burgers, de overheid, de bedrijven en de economie.

Midden 2013 stelden onderzoekers van IBM vast dat cybercriminelen er steeds vaker voor kiezen met zo weinig mogelijk moeite zo veel mogelijk doelwitten aan te vallen. Ook in 2014 blijkt dit de voorkeursmethode te zijn van de meeste hackers. Via populaire software zoals Java of Adobe banen hackers zich een weg door omgevingen vol persoonlijke data van burgers. Java is een populair softwareplatform dat organisaties blootstelt aan complexe aanvallen. Het aantal aanvallen via Java-programma's is tussen 2012 en 2013 meer dan verdrievoudigd, stelt Leslie Horacek, IBM X-Force Threat Response Manager, op haar blog.

Eerder dan zich te focussen op personen gaan hackers op zoek naar strategische doelwitten die duizenden persoonlijke gegevensrecords huisvesten. Websites als die van DigiD, het Nederlandse overheidsportaal met miljoenen persoonlijke gegevens van burgers, zijn voor hackers een digitale goudmijn. Andere populaire doelwitten zijn websites die potentiële slachtoffers vaak bezoeken, zoals Twitter of Facebook. Het stelen van identiteitsgegevens via deze sites neemt hand over hand toe, met alle gevolgen van dien.

## Driestappenplan

Om cybercriminaliteit en de gevolgen daarvan in te perken wordt er op dit moment op zowel lokaal, regionaal als nationaal niveau gewerkt aan een driestappenplan:

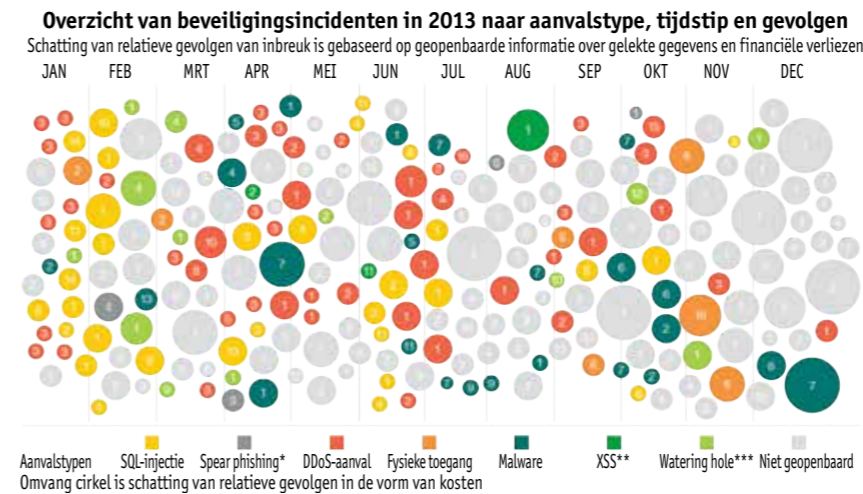
- risico's en aanvallen monitoren;
- informatie over relevante dreigingspieken delen;
- burgers bewust maken van de risico's.

## Risico's en aanvallen monitoren

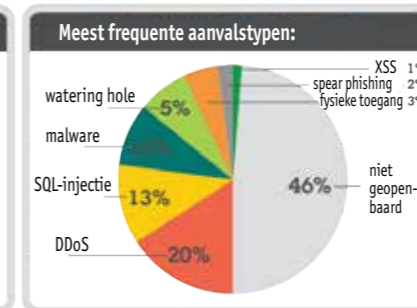
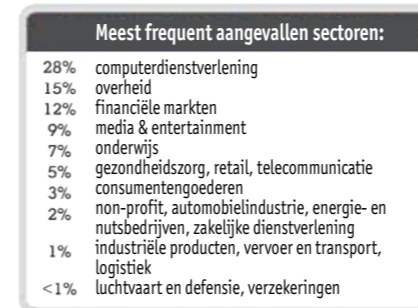
Wil de overheid zichzelf en de burgers beschermen tegen cybercriminaliteit, dan is het noodzakelijk dat de aanvallen in kaart worden gebracht. Waar schuilt het grootste gevaar? Welk overheidsdepartement krijgt de meeste aanvallen te verwerken? Speelt het op gemeentelijk of op nationaal niveau? Binnen welk domein? Welk soort aanvallen komt het vaakst voor?

Op basis van deze informatie zal de overheid in staat zijn om een overzicht van de grootste risico's en de belangrijkste doelwitten op te maken. Het identificeren van de risico's en hun schaal is cruciaal voor de overheid om cybercriminaliteit grondig aan te pakken.

Het monitoren gebeurt vandaag steeds meer op organisatie-



\* phishing via email die zogenaamd van een bekende komt  
\*\* cross-site scripting  
\*\*\* aanval via geïnfecteerde website



\* Bron: IBM X-Force Research and Development

niveau. Het toevoegen van realtime intelligence en het implementeren van big data-technieken zouden in deze context erg waardevol zijn.

## Informatie delen

Het delen van informatie over relevante dreigingspieken is cruciaal, wil de overheid zichzelf, de burgers en de bedrijven wapenen tegen cybercriminaliteit. Het gaat hier over het delen van informatie tussen en binnen verschillende overheidslagen, maar ook met het bedrijfsleven. Als zou blijken dat hackers bijvoorbeeld systematisch inbreken in de overheidsdatabase die informatie over het energieverbruik van de Nederlanders bevat, dan kan een strategie uitgestippeld worden die zich richt op zowel consumenten/burgers, energiebedrijven als de overheid. Het delen van informatie is cruciaal om de gevolgen van cybercriminaliteit in te perken.

Het zou mooi zijn als onderling vertrouwde omgevingen, zoals de ISACS, niet alleen verplicht deze informatie aanbieden, maar ook vrijwillig elkaars sectorinformatie delen en analyseren om een beter dreigingsbeeld en efficiëntere afweer te bewerkstelligen. Het bundelen van sectorinformatie met andere

sectoren zou een geweldige stap naar een nationale realtime dreigingskaart zijn. Een Nederlands X-Force-rapport, zeg maar.

## Burgers bewust maken

Risico's zullen er op internet altijd zijn, net zoals verkeersongevallen of inbraken nooit helemaal uit het straatbeeld zullen verdwijnen. Dat betekent niet dat burgers zich niet bewust moeten zijn van de risico's die met het delen van informatie op het internet gepaard gaan. Heel wat mensen delen persoonlijke informatie op sociale media of via websites. Het aanspreken van mensen op hun internetgedrag is noodzakelijk om de risico's beter in te schatten en om het aantal gevallen van gegevensdiefstal te doen dalen.

De recente activiteiten van ECP voor de burgers en Nederland ICT voor het bedrijfsleven blijken even waardevol als broodnodig te zijn. Laten we de handschoenen blijven oppakken voor een efficiënte, maar ook veilige samenleving!

**Coen Egberink is Client Manager Public Safety IBM Nederland**

Download het laatste X-Force rapport op <http://www-03.ibm.com/security/xforce/downloads.html>.



# Vijf jaar Gateway Review **Het** **brandpreventieteam**

Het zijn 'kritische vrienden', de collegabestuurders die als Gateway Reviewer langsgaan bij een opdrachtgever van een project of programma met een hoog risicoprofiel. Met open vragen en een scherpe blik helpen zij de opdrachtgever om het project waar nodig bij te sturen. Dat blijkt leerzaam, voor alle betrokkenen.

**H**et kantoorgebouw aan de Wilhelmina van Pruisenweg in Den Haag bestaat uit flexplekken, maar één kamer op de zevende etage is de vaste stek van Bureau Gateway. "De deur moet dicht kunnen. Vertrouwen is de basis van onze werkwijze", verklaart manager Pieter Frijns. Sinds de oprichting in 2009 zijn onder verantwoordelijkheid van het Bureau 180 Gateway Reviews uitgevoerd en 1300 aanbevelingen gedaan. Rijksoverheid en gemeenten doen mee. Inmiddels zijn 375 ambtenaren, van directieniveau en hoger, tot Gateway Reviewer opgeleid. Zij bieden 'collegiale hulp' aan opdrachtgevers van projecten en programma's met een hoog risicoprofiel. Of een project een hoog risicoprofiel heeft hangt onder andere af van de grootte van het budget en de maatschappelijke en politieke impact. De opdrachtgever vraagt om een Gateway Review en beslist wat er met het rapport gebeurt: "Wat we doen is dus niet geheim, maar wel vertrouwelijk." Dat is de reden dat Frijns tijdens het interview geen specifieke projecten noemt.

#### **DE OPDRACHTGEVER AAN BOORD**

Na een aantal uit de hand gelopen ICT-projecten nam de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in 2009 maatregelen om ontsporing in de toekomst te voorkomen. Een van die maatregelen was



Door **Marieke Vos**  
Beeld **De Beeldredactie**





## Dirk Jan de Bruijn, programmamanager ICTU, Gateway Reviewer sinds 2011

"Gateway Review is werkelijk een fantastisch instrument! Je kijkt in korte tijd met vier paar ogen en oren naar een taai vraagstuk en dan kom je met elkaar tot grote hoogte. Ik heb nu meer dan tien reviews gedaan, ook als reviewteamleider. Het gaat in eerste instantie om goed luisteren. Om vervolgens de aanwezige denkkracht te verzilveren. Een aantal rode draden kom ik bijna overal tegen en gebruik ik ook in mijn dagelijkse werk: hoe is de ICT gepositioneerd binnen de top, wordt er voldoende gedacht vanuit de burger of ondernemer, wat is de relatie tussen de verandering en de maatschappelijke opgave en is er wel sprake van een wenkend perspectief? Ik zie soms dat er te veel aandacht is voor micromanagement, voor efficiënter werken, waarbij men vergeet waarvoor men het eigenlijk doet. Terwijl dat nou juist de energie genereert. Die koppeling moet je dus wel leggen!

Gateway Review past in de ontwikkeling van professionalisering bij de overheid. We zien die ontwikkeling in de reviews terug: men leert nu veel meer van elkaar, gebruikt bestaande bouwstenen, de uitwisseling van best practices neemt toe. Ik deed ook een paar reviews voor gemeenten en daar zie je hetzelfde. Doordat er inmiddels 375 reviewers zijn binnen de hele overheid, ontstaat er een cultuur waarin men elkaar helpt. Dat vind ik een heel mooie bijvangst van deze methodiek."

de Gateway Review. Deze reflectiemethode is in het Verenigd Koninkrijk ontwikkeld, door dezelfde organisatie die onder meer de projectmethodiek Prince 2 ontwikkelt en onderhoudt. "In het verleden deed de opdrachtgever een project er vaak een beetje bij. Gateway Review is bedoeld om de opdrachtgever meer aan boord te krijgen. Het idee erachter is dat dit het best kan gebeuren door collegabestuurders die zelf ervaring hebben met dergelijke projecten."

Er zijn diverse typen Gateway Review, passend bij de fase waarin een project zich bevindt. Zo is er een 'Starting Gate', voor de beleidsfase en nog voordat wordt besloten tot de start van een project of programma, waarin onder meer wordt onderzocht of het beleid uitvoerbaar is en of het de gewenste resultaten zal opleveren. Er is een Gateway Review voor de daadwerkelijke start van een project, voor tijdens de realisatie, de implementatie en één die zich helemaal richt op de vraag of de beoogde

## Als dit verplicht zou zijn, dan zou het niet werken

resultaten zijn bereikt. In totaal zijn er zes Gateway Reviews, één Starting Gate en een Health Check, die in elke fase kan worden uitgevoerd en waarin wordt gekeken of het functioneren van de organisatie kan worden verbeterd.

### EÉN WEEK

De aanvraag voor een Gateway Review moet van de opdrachtgever zelf komen. "Als dit verplicht zou zijn, dan zou het niet werken", zegt Frijns. Niet elke aanvraag leidt tot een bezoek van een Gateway Reviewteam. "Zo'n vijf procent van alle aanvragen valt af", vertelt Frijns, die zelf elk intakegesprek doet. "We gebruiken de methode niet voor windowdressing of als schaamlapje; dit onder het motto: 'jezelf kwetsbaar opstellen is een sterkte'. De intentie moet echt zijn om ervan te leren. Daarnaast zijn wij geen reddingsteam, dus projecten die dat nodig hebben zijn bij ons niet aan het goede adres. Wij zijn van de brandpreventie." Als de eerste intake positief verloopt, dan zoekt Bureau Gateway een teamleider van het Gateway Review-team die bij het specifieke project of programma past. Die voert, samen met een begeleider van Bureau Gateway, een gesprek met de opdrachtgever van het te reviewen project en op basis daarvan wordt het vierkoppige Gateway Reviewteam samengesteld. Frijns vertelt dat van alle reviewers in kaart is gebracht welke competenties ze hebben, maar ook welke 'managementkleur'. Zodat de teamleden elkaar aanvullen, niet alleen in ervaring, maar ook in stijl en type persoonlijkheid. In een planningsmeeting tussen het team en de opdrachtgever worden de vragen aangescherpt, de lijst te interviewen medewerkers definitief gemaakt en vastge-

steld welke documenten het team nodig heeft om zich voor te bereiden. De review zelf vindt vervolgens in één week plaats. "Op maandag, dinsdag en woensdag voert het team gesprekken met twintig tot vierentwintig betrokkenen bij het project of programma. Op donderdag schrijft het team het rapport, op vrijdag wordt dit besproken met de opdrachtgever."

### STOPLICHTEN

Het rapport bevat maximaal tien aanbevelingen. Gateway Review is het meest bekend door de stoplichten die die gebruikt en die Frijns graag nader wil toelichten: "Een rood stoplicht betekent namelijk niet dat het project moet stoppen. Die kleuren gaan over de planning: gaat men te hard, moet men behaalde successen verankeren voordat men verder gaat?" Hij zegt dat drie procent van de reviews resulteert in een rood stoplicht en tachtig procent in oranje of oranje-rood. "Hieruit blijkt vooral hoe dynamisch de bestuurlijk-politieke context van deze programma's is. Aanpassen blijft nodig, continu, omdat de omgeving steeds verandert."

Frijns heeft in de afgelopen jaren een duidelijke ontwikkeling gezien: "De overheid is professioneler geworden, wat overigens gelijk opgaat met de markt. De overheid weet als opdrachtgever nu veel beter waar ze op moet letten en deelt dat met het bedrijfsleven. Ook kijkt men anders naar ICT, dat is echt een onderwerp geworden van de hele organisatie en niet alleen van de IT-afdeling. En we hebben geleerd om dit soort grote projecten veel meer te faseren, in kleinere stappen te verdelen die tussentijds beter kunnen worden bijgestuurd. Overigens zien we nu een tegenbeweging ontstaan, want de scope moet ook weer niet té klein zijn."

### DE LERENDE OVERHEID

Kijkend naar de huidige Gateway Reviews concludeert Frijns dat de aanbevelingen in drie groepen uiteenvallen: ze gaan over governance, over realisatie en over het doel en de scope van het project. "We zien dat de lijn- en de projectorganisatie nu veel beter met elkaar in verbinding staan dan voorheen. Het blijft wel van belang om bij elke fase van een project kritisch te bekijken of eigenaarschap en competenties nog logisch en voldoende zijn. Want die veranderen naargelang de fase van een project." In de realisatiefase ziet hij een toenemende aandacht voor dynamisch risicomanagement: "Dat is je voorbereiden op het onvoorspelbare. Dit vraagt om een open en continue dialoog tussen politiek, bestuur en projectleiding, zodat een project snel kan schakelen als de context verandert." Bij de aanbevelingen over doel en scope van het project of programma gaat het vaak over het aanwezig zijn van een goede businesscase, die een rol speelt tijdens het hele project: "Het is van belang om de doelen steeds tegen het licht te houden, om ervoor te zorgen dat het blijft kloppen. De businesscase is een sturingsinstrument."

Hoeveel projecten heeft Gateway 'gered'? Frijns waagt zich niet aan een uitspraak daarover, maar zegt wel dat de methodiek de "slagingskans vergroot, want overheid en ketenpartners maken meer bewuste keuzes". Op de dag van het interview verschijnt hij voor de tijdelijke commissie ICT van de Tweede Kamer. Daar wordt hem gevraagd of deze methodiek leidt tot snellere en goedkopere projecten. "Dat niet per se. Wel tot een realistischer aanpak en planning", antwoordt Frijns.



## Anita Wouters, ABDTOPconsult, Gateway Reviewer sinds 2011

"Ik doe gemiddeld vier reviews per jaar, meestal op strategische en beleidsgevoelige programma's. Het mooie van de Gateway Review is dat die helpt door vooruit te kijken. Hij zet een programma niet stil, maar helpt het juist te leren terwijl het doorgaat. Daar wordt het functioneren van de overheid beter van, daar ben ik van overtuigd.

De methodiek kent een bepaalde manier van bevragen en goed luisteren die veel inzichten oplevert. Bijvoorbeeld hoe men kan omgaan met de dynamiek van de politiek. Door een Gateway Review worden wensen en hun consequenties duidelijk en dat faciliteert bijvoorbeeld het gesprek tussen uitvoering en beleid. Er kan immers aangegeven worden wat mogelijk is en met welke gevolgen rekening moet worden gehouden.

De afgelopen jaren heb ik gemerkt dat Gateway Review steeds bekender wordt. Opdrachtgevers vragen er nu vaker één aan; het is een regulier instrument geworden in hun aanpak. Wat ik ook erg leuk vind, is dat je als Gateway Reviewer deel bent van een community. Je werkt regelmatig in een Gateway Reviewteam waarin je niemand kent en waar iedereen zijn eigen ervaring en blik meebrengt. Dat is leerzaam, zeker nu ook gemeente en rijk samenwerken in Gateway Reviewteams. Het is een instrument waar iedereen van leert."





App voor zorg en lokale overheid via PinkValley

# 'Help ons hét idee van de toekomst te vinden'

**De 'next big thing' ontstaat niet aan de tekentafel of in het gemeentehuis. Daarvoor zijn burgers nodig, want alleen zij kunnen aangeven wat het echte probleem is. Vervolgens is het zaak om klein te beginnen en te leren van de successen en fouten van anderen. PinkValley brengt deze uitgangspunten in praktijk.**

Hét idee van het toekomst vinden. De doelstelling van PinkValley, een initiatief van PinkRoccade Local Government en PinkRoccade Healthcare, is ambitieus. Ambtenaren, zorgprofessionals, experts en studenten zijn in een serie opeenvolgende sessies welkom om deze uitdaging samen aan te gaan. Het concrete, iets overzichtelijkere doel is samen een app bedenken die dienstverlening richting burgers vergroot. Yonder, ook onderdeel van Total Specific Solutions, zal het winnende idee daadwerkelijk ontwikkelen.

#### Veel te winnen

Zorg en lokale overheid trekken samen op binnen PinkVal-

ley. Deze sectoren hebben namelijk veel met elkaar gemeen, aldus Bart Gelsing, Development Manager bij PinkRoccade Local Government. "Beide sectoren bedienen dezelfde klant: de burger. Ze ontwikkelen software die ten dienste staat van die burger, vaak met dezelfde insteek: het gebruikersgemak vergroten. Met de drie decentralisaties in het vooruitzicht is een nauwere samenwerking tussen zorg en gemeente nóg meer voor de hand liggend. Een deel van de zorgtaken verschuift naar de gemeente, dus gemeente en zorginstellingen komen sowieso dicht bij elkaar te staan." Verder kunnen zorg en lokale overheid van elkaar leren. Gelsing: "Gemeenten staan bekend als saai en grijs, terwijl de zorgsector al een moderniserings- en digitaliserings-slag heeft gemaakt. Natuurlijk, dat is niet altijd vlekkeloos verlopen. Maar je kunt niet alleen leren van succesverhalen; de eyeopeners ontstaan vaak door de fouten die gemaakt zijn. Zo kunnen we lering trekken uit de ontwikkeling van het elektronisch patiëntendossier. Bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid, structuur en architectuur." Hetzelfde geldt voor andere sectoren waar zorg en lokale overheid van kunnen leren, zoals banken en verzekeraars. "Zij bedienen uiteindelijk dezelfde klant, maar zijn een stuk verder in de selfservice-oplossingen die zij bieden. Denk maar aan internetbankieren en de mijn-

omgevingen waarin je van alles zelf kunt regelen. De klant verwacht soortgelijke mogelijkheden als hij bij zijn zorgverlener of gemeente aanklopt, maar daar is nog veel te winnen."

#### Voorzien in een behoefte

Om grote resultaten te behalen moet je klein beginnen. "Genialiteit zit 'm vaak in kleine dingen", aldus Gelsing. "Het gaat vooral om het idee erachter. Is het daadwerkelijk een oplossing voor een probleem waar een burger mee worstelt?"

## de toekomst te vinden'

Een mooi voorbeeld is een app die gekoppeld is aan een routeplanner voor toeristen. Als hij links of rechts af moet slaan, trilt de telefoon. Daardoor kan de toerist door de stad lopen zonder op de kaart te kijken. Dat vergroot zijn veiligheid enorm. Dit voorziet duidelijk in een behoefte, want de app is al duizenden keren gedownload."

#### Gemeengoed

Bij de eerste PinkValley-sessie ligt de nadruk op professionals, maar ook burgers worden uitgenodigd om een bijdrage te leveren. Gelsing: "Ieder mens ervaart ongemakken. Met de juiste coaching zijn burgers heel goed in staat om die problemen te identificeren en mee te denken over oplossingen. Ik ben ervan overtuigd dat het dé manier is om ICT-toepassingen te ontdekken die er echt toe doen." Binnen PinkRoccade Local Government is deze manier van werken inmiddels gemeengoed. "We werken vaak met een groepje van vijf: twee studenten en één senior vanuit onze organisatie, en twee medewerkers vanuit de klant. We starten bij de burger, werken kort-cyclisch, en beginnen vaak met één scenario. Ons advies is: gemeenten en zorginstellingen, ga nou zo werken. En wees zo dapper om de stekker eruit te trekken als blijkt dat het niet werkt."

## Doe mee

Ambtenaren, zorgprofessionals en studenten worden van harte uitgenodigd om een bijdrage te leveren aan PinkValley. Dat kan in één of meerdere sessies:

- **13 juni: 'Friet Friday'.** Deelnemers denken in teams na over hun bijdrage voor de appstore van de overheid en die van zorgorganisaties.
- **12 (en 13) september: 'Prototype this'.** De deelnemers werken de ideeën uit tot ontwerpen en mock-ups. Op het einde van de dag (en) worden deze ideeën gepresenteerd aan een jury. Deze jury bepaalt welke drie teams hun ideeën mogen presenteren op het event 'Innoveren doe je samen'.
- **25 september: PinkRoccade-event 'Innoveren doe je samen'** te Bussum. De bezoekers van het event bepalen uiteindelijk wie de winnaar wordt en dus welke app daadwerkelijk zal worden ontwikkeld.

#### Waarom meedoen?

Dit is een mooie kans om buiten gebaande paden te denken, zonder rekening te houden met beperkingen zoals wetgeving.

#### Wie kunnen zich inschrijven?

Ambtenaren bij gemeenten; zorgprofessionals in verpleging, verzorging, thuiszorg, gehandicaptenzorg, GGZ en ziekenhuizen; experts en studenten.

Waar vind ik meer informatie? <http://pinkvalley.tumblr.com>





Samenwerking is de kracht van Ondernemersplein.nl

# Allen voor één, één voor allen

Hoe bouw ik als ondernemer pensioen op? Kan ik naast mijn studie een bedrijf opzetten? Hoe zit het met de financieringsmogelijkheden? Met dat soort vragen kunnen ondernemers sinds kort terecht op Ondernemersplein.nl, het centrale digitale informatieloket voor ondernemers.

Vlak voordat minister Kamp op 20 januari Ondernemersplein.nl opende, werd de werking ervan haarfijn uitgelegd. Als voorbeeld werd hem voorgeschoteld wat je moet regelen en waar je moet zijn om een café in Delft te kunnen openen. “Maar wat nu als je in Borculo woont?” vroeg de minister. Met twee drukken op de muisknop was het gezelschap in de Achterhoek. Niet verrassend, het digitale portal is er voor alle ondernemers...

Gé Linssen, plaatsvervangend directeur Regeldruk & ICT-beleid bij het ministerie van Economische Zaken, krijgt het nog benauwd als hij aan het ‘voorval’ denkt. “De minister werd heel enthousiast toen hij zag hoe snel je na het beantwoorden van een vraag ziet wat je moet regelen en hoe eenvoudig het werkt. Toen hij vroeg of Borculo er ook op stond,

kreeg ik zweetdruppels op mijn hoofd want we waren nog maar net begonnen en het kost tijd om alles er goed in te bouwen. Maar gelukkig, ik maakte me zorgen om niets.”

Wat is Ondernemersplein.nl? Zoals de naam al zegt: een (digitaal) informatiepunt waar ondernemers terecht kunnen voor alle informatie die zij van de overheid verlangen. Het fenomeen is vanuit Economische Zaken geïnitieerd, omdat ondernemers op zoveel plekken terechtkonden dat ze door de bomen het bos niet meer zagen. “Het werd zaak dat we de krachten gingen bundelen, zodat alles op één plek terecht zou komen. EZ heeft de Kamer van Koophandel de taak gegeven om het Ondernemersplein te ontwikkelen en te beheren. Complimenten ook voor de fantastische inzet die ze hierbij

leveren. Wij brengen de informatie samen van overheidspartijen, zoals de Kamer van Koophandel, de Belastingdienst, Antwoord voor bedrijven, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, het CBS, het RDW en het UWV, de digitale locatie van gemeentelijke transacties en TenderNed. Onze ambitie is dat ondernemers echt voor alle overheidsinformatie hier terechtkunnen.”

Het enthousiasme is groot en de ontwikkeling staat niet stil, weet Linssen. “Je merkt dat steeds meer gemeenten aanhaken en willen helpen om dit initiatief succesvol te laten zijn. En de minister heeft op Kamervragen geantwoord dat er op het Ondernemersplein ook een aparte ingang gemaakt moet worden voor financieringsvragen. Veel MKB-partijen hebben daar vragen over, nu dat bij banken

vaak een probleem is. Via Ondernemersplein.nl word je nu doorverwezen naar een financieringsdesk. Een soortgelijke ingang is gemaakt voor ZZP’ers.”

#### Zwaan kleef aan

Linssen zegt met name blij te zijn dat er nu één digitale deur is. “Een uitkomst voor bijvoorbeeld een startende ondernemer die de paden niet goed kent en niet meteen weet waar hij terecht kan. Die wordt via Ondernemersplein.nl heel goed geholpen. We hebben in Nederland starters nodig, die zijn buitengewoon goed voor de economie.”

Om Ondernemersplein.nl met een zo groot mogelijk ondernemersdossier tot een succes te kunnen laten groeien is brede participatie nodig. “We werken

vanuit een zwaan kleef aan-principe”, zegt Linssen. “Er zijn drie eerste partners – de Kamer van Koophandel, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland van Economische Zaken en Antwoord voor bedrijven, de portal van de rijksoverheid voor regels, vergunningen en subsidies. Via een partnerraad, waar alle partijen in vertegenwoordigd zijn, haakten ook andere partijen aan. Het gaat hier om het RDW en de Belastingdienst, het CBS, een vertegenwoordiger van de VNG, de burgemeester van Nieuwegein en het UWV.”

Met de Kamer van Koophandel is afgesproken dat hun algemene ondernemersinfo vanaf 1 april alleen via het Ondernemersplein beschikbaar is. Antwoord voor bedrijven is voor veel ondernemers ook

een bekende naam. Het heeft de afgelopen vijf jaar veel werk verricht als het gaat om het presenteren en informeren over regelgeving van het Rijk. Linssen: “Een goed voorbeeld wat dat betreft: wij hebben afgesproken dat Avb zijn info op het Ondernemersplein zet. Dat zijn belangrijke bronnen. Verder is het zaak dat we de website Ondernemersplein.nl goed afstemmen op de sites van de partners zodat we die relatie versterken en goed kunnen doorverwijzen. Zo kunnen ondernemers bij de partners komen om transacties te doen, om zaken goed te organiseren. Dat is de volgende stap.”

#### Intensieve samenwerking

Veel verantwoordelijkheid rust op de schouders van Milla van der Have, de

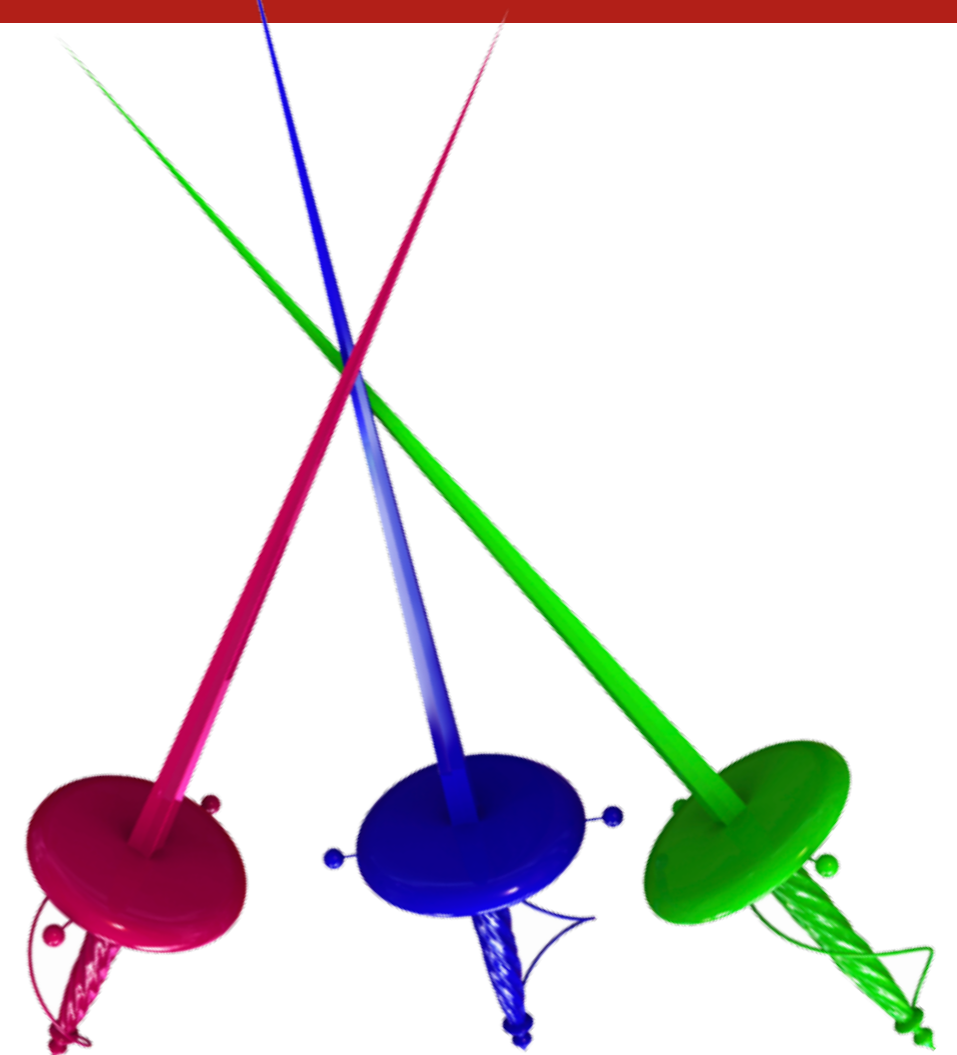


Foto: Stockfresh



hoofdredacteur van Ondernemersplein.nl. Ook zij hamert op intensieve samenwerking: "In de redactie zitten allemaal mensen vanuit de partners, dat is echt essentieel. Je hebt informatie van de verschillende partijen, die kun je gewoon bij elkaar zetten, maar of dat nou een verbetering is? Wat je eigenlijk wilt is dat er een dwarsdoorsnede gemaakt wordt. Zo kunnen ondernemers informatie vinden vanuit een vraag zonder na te denken of ze nu bij Kamer van Koophandel moeten zijn of bij het UWV."

Van der Have vervolgt: "Wij hebben mensen nodig die weten hoe ondernemers denken en zich gedragen op internet en die ontzettend goed weten welke informatie hun organisatie te bieden heeft. Je hebt goede internetredacteurs, maar die weten soms te weinig van de inhoud. Wij werken met mensen die dat combineren. Dat is cruciaal."

De neuzen staan dezelfde kant op, zegt Van der Have. "Het gezamenlijke redactie-idee is ook nieuw. Dus niet: dit is mijn content, daar moet je vanaf blijven. Er is een heel prettige sfeer waar delen vooropstaat. Het is opvallend hoezeer iedereen de klant vooropstelt en zich steeds de vraag stelt: hoe kunnen we de beste en meest gebruiksvriendelijke content leveren?"

Van der Have krijgt veel feedback van de partners en ondernemers. Er is duidelijk een gat in de markt gedicht. De medewerking van met name de Kamer van Koophandel en Antwoord van bedrijven noemt ze een voorwaarde voor succes. Maar mag het woord succes wel al in de mond genomen worden? De zijwieltjes zijn er nog maar net af. "Weet je wanneer we van succes kunnen spreken? Als ik in de kroeg sta en ik hoor iemand in

een gezelschap zeggen: 'Weet je waar jij eens moet kijken? Op Ondernemersplein.nl!' Dat betekent dat we een household name zijn geworden. Zover is het nog lang niet, maar daar streef ik wel naar."

#### Webinars succesvol

Over de webinars (online seminars) is ze minder bescheiden. "We hebben er één gehad over starten en één over financiering. In de oude situatie pikten ondernemers wat info op bij de KvK en de Belastingdienst. Wat is er mooier dan de handen ineen te slaan en anderhalf uur te vullen met een uitzending waar alle vragen aan de orde komen? Het brengt antwoorden van verschillende bronnen bij elkaar vanuit de vraag uit het bedrijfsleven."

Ze noemt ook nog de 'situatiepagi-

pagina waar één situatie helemaal wordt uitgewerkt. Zo kunnen ondernemers vanuit hun eigen situatie gemakkelijk antwoorden vinden. Dus vragen als: moet

## Zo kunnen ondernemers informatie vinden zonder na te hoeven denken of ze nu bij de KvK moeten zijn of bij het UWV

na's' op Ondernemersplein. Dat zijn themaoverstijgende rubrieken, bijvoorbeeld over ZZP'ers in de zorg. Van der Have: "We willen niet dat mensen overal informatie vandaan moeten sprokkelen, vandaar die

ik wel of niet voor mezelf beginnen, hoe start ik, hoe zit het met opdrachtgevers, en met mijn aansprakelijkheid? En dan mag de vraagsteller niet verdwalen in allerlei menustructuren. Wij maken één



Clauda Zuiderwijk, bestuursvoorzitter van de Kamer van Koophandel



Gé Linssen, plaatsvervangend directeur Regeldruk & ICT-beleid bij het ministerie van Economische Zaken

mers te ontwikkelen en te gaan beheren. "Het past bij het ondersteunende karakter van de KvK", zegt ze. "En als je logisch nadenkt werd het ook tijd dat de overheid zaken wat makkelijker ging maken voor ondernemers. Zij hebben de verantwoordelijkheid om de onderneming goed te leiden, succes te hebben en te groeien. De overheid heeft de taak om een duwtje in de rug te geven, ze te faciliteren, het makkelijker voor ze te maken."

Om dat te bereiken is een van de belangrijkste uitgangspunten

dat de informatie voor ondernemers overal en op alle tijden beschikbaar is. "Ondernemers moeten om tien uur 's avonds nog wat kunnen regelen", aldus

## Ondernemers moeten om tien uur 's avonds nog wat kunnen regelen

Zuiderwijk. "Hiermee bied je gemak en voorkom je tijdverlies. Het is fijn om dit te kunnen doen. Maar het gaat alleen een echt succes worden als dit binnen een samenwerking gebeurt met alle publieke

dienstverleners die belangrijk zijn voor ondernemers. Dat zijn we nu aan het realiseren met onze partners en dat geeft natuurlijk energie. En het is dankbaar werk."

De site is nu een half jaar in de lucht. Er zijn stappen gezet, maar Zuiderwijk wil niet spreken van tevredenheid. "Je moet af en toe een beetje op je klanten lijken, ondernemers zijn ook zelden tevreden", zegt ze lachend. "Maar we liggen op schema. We willen meer, we willen naar forse bezoekersaantallen. We groeien behoorlijk, maar het kan beter."

Aan de andere kant zijn er ook zaken die haar verwachtingen hebben overtroffen: "Zoals de webinars. Vroeger deden we evenementen in het land in zaaltjes met twintig ondernemers. Nu organiseren we een webinar waar zich in één keer 2000 mensen voor aanmeldden en waar inmiddels bijna 10.000 ondernemers naar hebben gekeken. Mensen kunnen na het zien van de uitzending ook één op één voor specifiek advies naar het Service Centre van de Kamer van Koophandel bellen. Daar wordt ook veelvuldig gebruik

pagina met alle content bij elkaar. Je blijft op één plek en van daaruit verwijzen we door."

Mist ze nog partijen? "Het UWV is inmiddels partner, maar hun informatie moet nog op de website komen. Zij hebben natuurlijk veel info over personeelszaken en kunnen vertellen wat je moet doen als je start vanuit een uitkering. Die content missen we nog. En de info van gemeenten kan ook nog verder worden uitgebreid."

#### Dankbaar werk

Clauda Zuiderwijk, bestuursvoorzitter van de Kamer van Koophandel, vond het een goed idee toen Economische Zaken de opdracht gaf om één Ondernemersplein.nl als centraal loket voor onderne-

van gemaakt. Ik denk dat dit ook de grote kracht is: de onafhankelijkheid, we zijn betrouwbaar. Het gaat hier om publieke partijen zonder winstoogmerk."



# Enkelvoudig waar het kan, integraal waar het moet

## Hoe ziet Centric de decentralisatie van de jeugdzorg?

**Waar de jeugdzorg nu nog een taak is van de provincie, ligt die verantwoordelijkheid straks bij de gemeenten. Burgers krijgen ook meer eigen verantwoordelijkheid. Door die verschuivingen veranderen de eisen aan de informatievoorziening. Een gesprek met Wim de Jonge en Quirijn van der Goes, verantwoordelijk voor de productvisie van Centric op deze transitie.**

*Welke gevolgen heeft de nieuwe taakverdeling in het sociale domein voor gemeenten?*

“Door de decentralisatie van de jeugdzorg krijgen gemeenten er een nieuwe taak bij, waarvoor veel gemeenten de kennis en ervaring nog moeten opbouwen”, zegt Quirijn. “Voor uitvoerende organisaties, de jeugdzorgaanbieders, betekent het dat ze met andere en mogelijk meerdere opdrachtgevers te maken krijgen. Daardoor krijgen ze ineens te maken met diverse beleidsrichtlijnen en verschillende prestatie-eisen. De jeugdzorginstellingen die wij bedienen met onze programmatuur zijn daarom op zoek naar nieuwe manieren om informatie aan te bieden en te delen.”

Wim: “Voorheen waren de kaders duidelijker. De vraag verandert nu in die zin dat gemeenten zelf de eisen opstellen en zich buigen over de vraag wat ze verwachten van hun jeugdzorgleveranciers. Daarbij werken gemeenten nu vaker samen, lokaal en regionaal. Wat het ingewikkeld maakt is dat gemeenten soms voor het onderdeel Jeugdzorg bij het ene regionale verband zijn aangesloten, terwijl ze voor Onderwijs of Werk en Inkomen op een ander samenwerkingsverband zijn aangewezen. Daardoor is ook de informatie-vraag behoorlijk divers.”

*Waar liggen de grootste uitdagingen?*

Quirijn: “Zorgen dat signalen op een goede manier bij elkaar komen, signalen uit gezinnen, van professionals, van systemen. Daar komt het concept om de hoek kijken van één gezin, één plan, één regisseur. Van belang is dat je situaties die om aandacht vragen, de risicogeveallen, eruit kunt lichten en integraal kunt benaderen. Pak je dat goed aan, dan voorkom je dat een wethouder later moet uitleggen waar het mis is gegaan.”

Wim: “Naast die inhoud vormen ook de kosten een zorg voor de gemeenten. Als er meer zorg nodig is, lopen de kosten op. Onze boodschap luidt: als je processen goed op elkaar afstemt en systemen slim inricht, kan het een stuk efficiënter en dus goedkoper. Bovendien houden alle betrokkenen zo inzicht op de uitvoering.”

## Meer sociale cohesie geeft een kleinere kans op escalatie

*Speelt Centric een rol in die afstemming?*

Wim: “Ja, met de kennis en ervaring die we hebben dankzij onze aanwezigheid op verschillende plekken in de keten. Wij gaan graag in gesprek met zorgaanbieders, beleidsmakers en regionale instellingen om afspraken te maken over de invulling van de transitie van de jeugdzorg. En wij ondersteunen de trend van integrale samenwerking op het gebied van wonen, zorg en jeugdzorg natuurlijk door onze producten daarop te laten aansluiten.”



*Met de transitie komt de zorgtaak bij gemeenten te liggen, dichterbij de burger dus. Zijn de lijnen straks korter?*

Quirijn: “Die verschuiving betekent dat je sneller kunt ingrijpen. En hoe eerder je ingrijpt, hoe kleiner de kans op verdere escalatie. Daar hebben niet alleen burgers baat bij, maar vanwege lagere kosten ook de gemeente.”

Wim: “Uitzonderingen vragen de meeste aandacht. Gemeenten moeten hun aandacht daarom richten op de multiprobleemgevallen. Niet iedereen hoeft namelijk door de molen met een uitgebreide intake en een regisseur. Dat is inefficiënt en kostbaar. Onze slogan bij de nieuwe Suite4Sociale Regie verwoordt het zo: enkelvoudig waar het kan, integraal waar het moet. Waar het om gaat is dat een casemanager snel een beeld heeft van wat er allemaal speelt binnen een gezin en wat andere hulpverleners al doen.”

*Tegelijk met die taakverschuiving naar gemeenten verschuift een deel van de verantwoordelijkheid naar de burger. Hoe zit dat?*

Wim: “De regisseur kan ook een mantelzorger zijn. De overheid wil toe naar meer zelfredzaamheid in de samen-

leving. Meer sociale cohesie geeft een kleinere kans op escalatie. Burgers moeten wel meer grip krijgen op hun eigen gegevens en wie daar allemaal nog meer toegang toe hebben; dat geeft vertrouwen. Omgekeerd hebben hulpverleners dat inzicht voor hun werk eveneens nodig, maar op een ‘need to know’-basis. Dat is op dit moment het grootste vraagstuk.”

*Is er al een standaard voor het berichtenverkeer?*

Quirijn: “Er is de SBV-Z, maar ook KING en het College van Zorgverzekeringen (CVZ) werken aan standaarden. Als softwareleverancier kunnen wij het allemaal ondersteunen, maar dat is niet de ideale oplossing. Het zou mooi zijn als er over de domeinen heen op termijn landelijke knooppunten komen waar organisaties terecht kunnen.”

*Uw informatievoorziening voorbereiden op de transformatie in het sociale domein?*

Bekijk hoe de Suite4Sociale Regie u ondersteunt in uw nieuwe regierol. Zie: [www.centric.eu/socialeregie](http://www.centric.eu/socialeregie)

# Aanbestedingen & Alzheimer

ICT-aanbestedingen vertonen soms spastische trekjes. Aanbestedende diensten vragen in hun tenderdocumenten de aanbieders van producten en diensten niet zelden het hemd van het lijf. Zij zadelen de ICT-sector daarmee soms met forse administratieve en financiële lasten op. Meer dan eens staan de kosten die een ICT-bedrijf voor een inschrijving moet maken niet in redelijke verhouding tot de kans op het binnenhalen van de overheidsopdracht. En voor de overheid zélf is het een slechte zaak als marktpartijen om die reden afhaken.

ICT-aanbestedingen zijn in mijn ogen een vreemd soort gedrag, waarvan de waarde en het nut soms verregaand kunnen worden betwijfeld. Eén belangrijke bron van de problemen die zich in de praktijk voordoen, is de soms zeer dominante en doorgeslagen rol die externe aanbestedingsadviseurs zichzelf in aanbestedingstrajecten toebedelen. Door een gebrek aan bekwame mensen in eigen huis schakelen aanbestedende diensten dikwijls (dure) externe adviesbureaus in. Veel juristen en inkoopadviseurs van die bureaus hebben de neiging om hun diensten in vol ornaat te verkopen. Het is immers hun corebusiness. Aanbestedingen worden daardoor buitensporig opgetuigd met alle denkbare toeters en bellen. Tenderdocumenten blijken al snel gevuld met nutteloze en onnodige ballast. Deze adviseurs – uiteraard enkele goeden buiten beschouwing gelaten – verzieken de aanbestedingspraktijk in ons land. Het ICT-bedrijfsleven betaalt daarvoor een

hoge prijs. Ik ben ervan overtuigd dat de wereld van de aanbestedingsadviseurs ‘a part of the problem’ is.

De problemen worden zelfs verergerd als de adviseur er bovendien een janboel van maakt. Ook dat komt voor. Onlangs nog liep ik tegen een aanbesteding aan waarin de betrokken aanbestedingsadviseur, werkzaam bij zeker niet het geringste bureau in ons land, het wel heel erg bont had gemaakt. De adviseur, die namens de aanbestedende dienst ‘de papieren afhandelde’, had eenvoudigweg twee inschrijvingen in een verkeerd mapje gestopt en deze bij de afhandeling verder over het hoofd gezien. De inschrijver was dus gewoonweg vergeten: een aanbesteding met Alzheimer... Uiterst pijnlijk voor het ICT-bedrijf dat het aanging.

Begin dit jaar heeft de Europese wetgever nieuwe aanbestedingsregels aangenomen. Die zullen binnen twee jaar moeten worden omgezet in nationale wetgeving. Ook Den Haag moet dus weer aan de bak. Ongetwijfeld zal er weer veel gediscussieerd gaan worden over de vraag hoe de komende nieuwe wetgeving eruit zal moeten zien. Die discussies leveren praktisch weinig op als niet ook gekeken wordt naar de feitelijke rol van de talloze aanbestedingsadviseurs die ons land rijk is. Het zou goed zijn als de ICT-sector samen met de overheid een dialoog met de wereld van de aanbestedingsadviseurs aangaat. Dat is nog niet eerder gebeurd. Ik zou zeggen: niet vergeten!



**Mr. Peter van Schelven**  
Juridisch adviseur  
inzake ICT

## Juni

30 juni Doorbraakproject Open Geodata  
Nederland ICT, Woerden  
www.nederlandict.nl

## Juli

4 juli Bus- en boottour Sturen op samenwerken  
Station Leiden Centraal  
www.kinggemeenten.nl

4/6 juli the 1st Dutch FinTech Hackathon!  
UtrechtInc, Sciencepark, Utrecht  
dutchfintechhackathon.nl/

## September

4 september Gemeente Leidschendam-Voorburg: Symposium Grip op publieke projecten  
TU Delft  
www.kinggemeenten.nl

9 september ICTU Café, ICTU Den Haag, www.ictu.nl

10 september Bijeenkomst SaaS Cloud Netwerk  
Nederland ICT, Woerden  
www.nederlandict.nl

**iBestuur** magazine, juli 2014  
iBestuur magazine is een onafhankelijke uitgave van de Nieuw Domein Uitgever.

**Uitgever** Peter Lievens  
**Redactieadres**  
iBestuur magazine  
Jan van Nassastraat 57  
2596 BP, Den Haag  
redactie@ibestuur.nl

**Hoofredactie** Peter Lievens  
**Vormgeving en ontwerp** Blinkerd

**Bureauredactie** LINE-UP boek en media bv  
**Medewerkers** Freek Blankena, Mariëlle de Groot, Bas Linders, Fred van der Molen, Peter Mom, Peter Olsthoorn, Cyriel van Rossum, Marieke Vos, Marijke van Hees, Peter van Schelven, Sophie in 't Veld, Chris Verhoef

**iBestuur Ambtenaar 2.0** is een samenwerking van de Nieuw Domein Uitgever en het netwerk Ambtenaar 2.0

**Redactie** Tim Aarts, Bart Borsje, Danielle Jansen en Ronald Schaap

**iBestuur.nl** Kees Brandenburg, met dank aan textpattern

**Fotografie en illustratie** De Beeldredactie, Dreamstime, Blinkerd, Stockfresh, Typex, Wikimedia

**Coverillustratie voor** Typex

**Coverfoto achter** De Beeldredactie

**Proces en realisatie** ROM B.V.

**Druk** Veldhuis Media B.V.

**Advertenties** advertenties@ibestuur.nl

Een iBestuur magazine-abonnement is gratis voor bestuurders, beslissers en beleidsmakers binnen de publieke sector die betrokken zijn of zich betrokken voelen bij de i-overheid.

Geïnteresseerden die niet tot die doelgroep behoren betalen 70 euro voor een jaarabonnement van vier nummers. Abonneren kan via de website [ibestuur.nl](http://ibestuur.nl).

Alle rechten voorbehouden. Behoudens de door de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd (waaronder begrepen het opslaan in een geautomatiseerd gegevensbestand) en/of openbaar gemaakt, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

**iBestuur wordt mede mogelijk gemaakt door:** Caggemini, Centric, CGI, Everest, IBM, Pegasystems, PinkRocade Local Government, en door ECP, ICTU KING en Antwoord voor Bedrijven.

Een abonnement  
op iBestuur?

[ibestuur.nl/service!](http://ibestuur.nl/service!)

Gratis voor bestuurders, beslissers en beleidsmakers binnen de publieke sector die betrokken zijn of zich betrokken voelen bij de i-overheid.

Nu ook via de app!

Haal 'm in de app-store.







Eén magazine, twee gezichten!

iBestuur

# iBestuur

ambtenaar 2.0



> Transparantie in Amsterdam-Oost

> Videoraadsvoorstellen in Hollands Kroon

> WhatsApp als buurtwacht

## 'Innoveren doe je samen' donderdag 25 september 2014 Spant! te Bussum

Een initiatief van PinkRoccade Local Government  
en PinkRoccade Healthcare.

PinkRoccade Local Government en PinkRoccade Healthcare zijn twee grote IT-organisaties die marktspecifieke software leveren. Op donderdag 25 september vindt 'Innoveren doe je samen' plaats, een gezamenlijk event voor zorgorganisaties en gemeenten.

### Ochtendprogramma

Themasessies over onder andere:

- Cloud: "Hoe zit het met vertrouwelijkheid, betrouwbaarheid en informatieveiligheid?"
- Decentralisatie van zorg: "De verschillende aspecten van de verschuiving van verantwoordelijkheden"
- Integrale bedrijfsvoering: "Kwaliteit, veiligheid, effectiviteit en efficiency in zorgorganisaties en gemeenten"

### Middagprogramma

Rondetafelgesprekken over de kansen en risico's rondom samenwerken en innovatie.

Tafelheer: **Humberto Tan**

Tafelgasten: Afgevaardigden uit de politiek, gemeenten en gezondheidszorg, waaronder:

- Jan Kees de Jager
- Annemarie Jorritsma
- Otwin van Dijk
- Prof. Wim de Ridder



Humberto Tan



Jan Kees de Jager



Annemarie Jorritsma

### Ontmoeten en netwerken

Ga gedurende de dag de dialoog aan met andere beslissers binnen de gezondheidszorg en gemeenten.

**Datum:** donderdag 25 september 2014

**Locatie:** Spant! te Bussum

**Tijd:** 10.00 uur – 16.00 uur

**Doelgroep:** Directieleden, leden van Raden van Bestuur, managers, partners en adviseurs uit de gezondheidszorg en beslissingsbevoegden binnen gemeenten.

Schrijf u vandaag nog in op

[www.pinkroccade-healthcare.nl](http://www.pinkroccade-healthcare.nl)

Innoveren doe je samen

## Bottom-up

In de vorige editie kon u lezen dat het programma Ambtenaar 2.0 stopt. Maar er is natuurlijk nog wel het netwerk Ambtenaar 2.0! Vanuit dat netwerk is bottom-up een nieuwe redactie geformeerd. Zo ontstond deze editie.

In deze editie van iBestuur | Ambtenaar 2.0 een overzicht van een aantal werkvormen, waarbij overheden leren wat het betekent om beleid los te laten. In mijn werk kom ik regelmatig in aanraking met nieuwe werkvormen of vormen van samenwerking. Steeds is dan de vraag: past dit in het beleid dat mijn organisatie voor ogen heeft?

Een aantal voorbeelden hiervan is te vinden in deze editie. Zo experimenteert de gemeente Hollands Kroon met raadsvoorstellen in de vorm van een film van nog geen drie minuten. Eersel zoekt naar het integreren van WhatsApp in het veiligheidsbeleid. En in Amsterdam Oost draaien ze succesvolle pilots met 'open spending'.

Al deze organisaties vinden nieuwe manieren om aan te sluiten op ontwikkelingen waarvan zij ook niet precies weten hoe die verder gaan. Dat betekent niet alleen loslaten, maar ook: lef en inspiratie.

Tim Aarts



## Videoraadsvoorstellen in Hollands Kroon

Een primeur in Nederland.

## Open spen- ding 2.0:



Civil society zoekt  
transparante overheid.

[A4]

## Serious gaming voor professionals

Beleidsontwikkeling 2.0 bij de Nationale Politie.



Gemeente Eersel:

## WhatsApp als buurtwacht

## En verder ...

column  
Simone Huijs

Verbeelding

[A11]



## Open spending 2.0:

# Civil society zoekt transparante overheid

Actieve bewoners uit de Amsterdamse Indische Buurt wilden meer grip op het beleid in hun buurt. Stadsdeel Oost wilde de begroting begrijpelijk maken. Twee sporen kwamen samen. Hoe transparantie over geld samenhangt met mensenrechten, burgerparticipatie en effectiviteit. En wat inzicht in cijfers op straatniveau het stadsdeel zelf oplevert.

Open spending is hot: steeds meer overheden maken hun financiële huishoudboekje digitaal inzichtelijk voor anderen. Het Amsterdamse stadsdeel Oost ging een stap verder: niet de eigen programma's, maar de informatiebehoefte in de wijk staat centraal.

Het begon allemaal in de Indische Buurt. Een zogenaamde 'prachtwijk' binnen de ring, met hoge werkloosheid, weinig sociale cohesie en veel schooluitval. De afgelopen jaren is extra in de wijk geïnvesteerd. Zo is de openbare ruimte opgeknapt en zijn sociale projecten geïntensiveerd. Doordat huurwoningen plaatsmaakten voor koopwoningen, kwam er meer diversiteit in de wijk. Rondom vernieuwingsprojecten ontstonden actieve communities. En die communities hadden meer ideeën. Ze wilden meer invloed op het beleid voor hun buurt.

### ZELFBESCHIKKING

Zo ontstond het initiatief voor Budgetmonitoring, een methode uit Brazilië waarbij burgers meekijken met de begrotingen en jaarrekeningen

van de overheid en ook meecontroleren. Actieve bewoner Firoez Azarhoosh was samen met Marjan Delzenne (Centrum voor Budgetmonitoring en Burgerparticipatie) door Oxfam Novib uitgenodigd om in Brazilië te kijken of hun methode van budgetmonitoring iets voor Nederland was. Ze waren direct enthousiast, vertelt Delzenne. "Burgerparticipatie staat hoog op de agenda, maar het onderwerp 'geld' komt nooit aan de orde. Dat is raar, want overheidssturing vindt grotendeels plaats via budgetten."

Voor Azarhoosh gaat het om mensenrechten; het recht op zelfbeschikking. "In Brazilië is budgetmonitoring een instrument waarmee bewoners corruptie kunnen bestrijden. In Nederland hebben we onze mensenrechten omgezet in consumentengedrag, met de overheid als dienstverlener. Maar ook wij hebben geen vertrouwen, de kloof tussen politiek en burger is te groot. Om die kloof te dichten is kennis nodig over elkaars werelden en een taal om met elkaar te kunnen communiceren. Budgetmonitoring draagt bij aan de ontwikkeling van een tussentaal."

### WAAR GAAT HET GELD NAARTOE?

Het plan voor budgetmonitoring in de Indische Buurt werd in 2011 niet direct omarmd door het stadsdeel, merkte Azarhoosh. "We kregen te horen: 'De Raad gaat over besteding van budgetten, niet de bewoners.'" Ze gingen door. Delzenne begeleidde een aantal workshops waarin bewoners de begroting en jaarrekening van het stadsdeel uitplozen. Een bewoner sprak daarna in bij de raadscommissie Financiën. Delzenne: "We kwamen erachter dat 3 miljoen voor sociale projecten niet was besteed en aan de algemene reserve was toegevoegd. Later heeft de Raad besloten dat geld weer uit de reserve te halen en te bestemmen voor projecten in de buurten." Jeroen van Spijk, destijds wethouder, herinnert zich een ander voorval: "Een bewoner stelde vragen over de budgetten voor onderwijs, die waren lager dan het jaar daarvoor. Dat was logisch: er was een school gebouwd en die was inmiddels opgeleverd." Daarna heeft een politiek debat plaatsgevonden en is besloten om het jaar daarop samen op te trekken en de bewoners actief te ondersteunen bij de budgetmonitoring.

Toenmalig wethouder Van Spijk (D66) had zowel Financiën als Participatie in portefeuille. Een van zijn ambities was een leesbare begroting op te stellen. "Je gaf in een raadsvergadering zo 250 miljoen uit. Waar het geld naartoe ging, was niet precies duidelijk. Niet voor de Raad en helemaal niet voor bewoners." Die ambitie sloot goed aan bij de behoeften van de Indische Buurt. Maar hoe maak je dikke boekwerken met financiële informatie voor hen toegankelijk? Van Spijk: "We stelden onszelf de vraag wat bewoners eigenlijk willen weten. Conclusie was dat ze zich vooral betrokken voelen bij hun eigen buurt." Zo ontstond het idee om de cijfers via een webapplicatie op de kaart toegankelijk te maken. De Indische Buurt diende als pilot. Van Spijk licht het concept toe: "Aan de ene kant laat je zien waar je je geld aan uitgeeft, en aan de andere kant de feiten. Je ziet bijvoorbeeld op straatniveau de uitgaven aan peuterspeelzalen en



Marjan Delzenne, Centrum voor Budgetmonitoring en Burgerparticipatie: "Burgerparticipatie staat hoog op de agenda, maar het onderwerp 'geld' komt nooit aan de orde. Dat is raar, want overheidssturing vindt grotendeels plaats via budgetten."

Door **Marielle de Groot**  
Beeld **Phil Nijhuis/De Beeldredactie**



Firoez Azarhoosh, bewoner van de Indische buurt in Amsterdam: "Het maakt ons niet uit wie het geld beheert, wij willen weten waaraan het wordt besteed."

# Je gaat niet alles zelf doen als overheid. Dan moet je wel transparant zijn

voorscholen. En hoeveel kinderen, kinderdagverblijven en subsidies we hebben."

## BUURTBEGROTING ALS COPRODUCTIE

Dat sloeg aan bij de bewoners, merkte Van Spijk. "Met hun input hebben we de buurtbegroting steeds verder uitgewerkt." Azarhoosh vertelt: "We gaven steeds aan wat volgens ons niet klopt of onvolledig is. Bijvoorbeeld op het gebied van werk, een van onze prioriteiten voor de buurt. In de eerste cijfers stond dat er maar 85.000 euro werd besteed aan werkgelegenheidstrajecten. Na vragen van onze kant bleek dat veel trajecten werden gefinancierd vanuit het programmabudget Jongeren." De les: budgetten zijn ook een weergave van de politieke werkelijkheid; die sluit niet altijd aan op de beleving van bewoners. Zoals Azarhoosh het verwoordt: "Het maakt ons niet uit wie het geld beheert, wij willen weten waaraan het wordt besteed." Bovendien, zo ontdekte Delzenne: "Veel geld wordt ook niet besteed aan activiteiten, maar wordt weggezet als subsidies. Dat haal je lastig uit de begroting." Met de gegevens van het stadsdeel en na een cursus over de stadsdeelfinanciën maakten de bewoners hun eigen buurtbegroting op basis van de prioriteiten die zij zelf hadden benoemd. Ze deden daarin voorstellen om losse activiteiten van het stadsdeel samen te voegen of beter op elkaar af te stemmen. En over wat ze zelf beter konden, zegt Delzenne: "Voor Zorg en Samenleven hebben ze voorgesteld vijftienvijftig procent van het budget om te buigen naar de communities."

## GEDRAGSVERANDERING

Ook de Raad was enthousiast over de webapplicatie, vertelt Van Spijk: "Door de informatie weer te geven in een overzichtelijke tool zagen zij andere dingen. Sommige buurten bleken onverwacht slecht te scoren. En er kwamen andere inzichten: 'Goh, we wisten niet dat hier zoveel geld naartoe ging'. Waarderingscijfers op de kaart lieten zien dat één buurt een vier scoorde op schoon zijn, terwijl een naastgelegen buurt tevreden was. Daarover ontstonden zware discussies. Het leidde bovendien tot een gedragsverandering bij ambtenaren: 'Het kan toch niet dat dit op deze plek zo slecht gewaardeerd wordt...'" De Raad besloot daarop het volgende jaar de begroting voor het hele stadsdeel op buurtniveau inzichtelijk te maken.

"Het verzamelen en bijhouden van financiële gegevens op straatniveau is nog erg arbeidsintensief", is de ervaring van Ilan Stoelinga, adviseur Financiën bij Oost. Samen met een collega van Buurtregie was hij verantwoordelijk voor het ontwerp van de methode buurtbegroting en de bouw van de applicatie. "Soms zijn die gegevens al beschikbaar, zoals bij het asfalteringsprogramma. Vaak ook niet. Ambtenaren zijn daarom steeds gevraagd hun werk concreet te maken en heel specifiek aan te geven welke activiteiten zij in de buurt uitvoerden." Dat leverde niet alleen extern een goed gesprek op, maar ook intern, vertelt Stoelinga. "De bewoners hadden weliswaar een trekkende rol, ook bij het stadsdeel ontstond gaandeweg steeds meer behoefte aan meer zicht op wat wij allemaal doen. Dubbelingen in activiteiten en blinde vlekken komen beter in beeld. Het wordt makkelijker dwarsverbanden te leggen tussen programma's." Van

Spijk spreekt over kanteling. "In dit proces is de ambtelijke organisatie gekanteld richting bewoners en ondernemers. In plaats van dat je alleen vanuit je eigen programma's denkt, werk je ook vanuit direct contact met bewoners en ondernemers. Je krijgt meer gebiedssturing."

## MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMERSCHAP

Je moet als bestuurder wel durven los te laten, vindt hij. "Je krijgt meer boven tafel met dit systeem. En ja, er komt misschien een negatief artikel in de krant over iets wat niet werkt. Met een open houding valt het allemaal wel mee; je doet het volgend jaar gewoon anders." Met de buurtbegroting kunnen burgers bovendien zelf meer initiatief nemen. "Dat past in deze tijd. Je gaat niet alles zelf doen als overheid, je pakt het samen aan. Dan moet je wel transparant zijn, anders weten bewoners niet wat zij kunnen doen", vindt Van Spijk. Azarhoosh geeft een voorbeeld: "Stel dat wij meer groen willen en dat kan niet vanwege de kosten voor groenbeheer. Dan kunnen we ervoor kiezen het groenbeheer zelf te doen. Met budgetmonitoring kunnen we zeggen: niet de middelen ontbreken, maar de prioriteiten."

## VOLGENDE STAPPEN

Inmiddels is de gemeente Amsterdam bestuurlijk heringericht. De stadsdelen hebben geen eigen Raad meer, centrale diensten ontwikkelen het beleid. "De noodzaak voor transparantie wordt daardoor groter", vindt Stoelinga. "Het komt verder van de burger af te staan." Amsterdam heeft inmiddels de buurtbegroting omarmd; meer stadsdelen zijn ermee bezig. En de stad heeft meer ambities, vertelt Stoelinga: "Als ook de provincie, het waterschap en de corporaties een buurtbegroting zouden maken, dan kun je activiteiten beter afstemmen. Het is dan een gelijk speelveld geworden: iedereen heeft dezelfde informatie."

Ook de bewoners van de Indische buurt gaan verder. Binnenkort start de derde pilot samen met stadsdeel Oost en het ministerie van Binnenlandse Zaken, vertelt Delzenne. "We zetten een programma op waarmee bewoners getraind worden zelfstandig budgetmonitoring te doen en het ook aan anderen te leren: train-de-trainer." Ze hebben ook nog wensen. "Er zijn nog witte vlekken. Bijvoorbeeld waar schuldhelpverleningstrajecten plaatsvinden. Communities kennen de buurt als hun broekzak, ze weten waar veel armoede is. Dan kun je tegen de overheid zeggen: dáár moet je meer schuldhelpverlening inzetten." Azarhoosh vult aan: "In de eerste ronde hebben we zelf prioriteiten gesteld. In de tweede ronde maakten we onze eigen begroting. In de derde ronde gaan we kijken naar de efficiency en effectiviteit. Wat leveren die uitgaven eigenlijk op? Dan hebben we een volledig uitgewerkte methode. Een voorbeeld: In de wijk wordt anderhalf miljoen aan jongeren besteed. Daarmee kun je veel banen creëren, misschien wel voldoende om alle probleemjongeren een baan te geven. Dit hoeft natuurlijk niet waar te zijn, maar het is goed om confronterende vragen te stellen. Dat voorkomt dat de overheid vastroest en draagt bij aan het loskrijgen van ideeën."



Ilan Stoelinga, adviseur Financiën bij Amsterdam stadsdeel Oost: "De bewoners hadden weliswaar een trekkende rol, ook bij het stadsdeel ontstond gaandeweg steeds meer behoefte aan meer zicht op wat wij allemaal doen."



Voormalig wethouder Van Spijk (D66): "We stelden onszelf de vraag wat bewoners eigenlijk willen weten. Conclusie was dat ze zich vooral betrokken voelen bij hun eigen buurt."

## MEER LEZEN:

- [oost.buurtbegrotingamsterdam.nl](http://oost.buurtbegrotingamsterdam.nl) met de cijfers per wijk, buurt en straat;
- [buurtbegrotingamsterdam.nl](http://buurtbegrotingamsterdam.nl) voor meer informatie over de buurtbegroting;
- [budgetmonitoring.nl](http://budgetmonitoring.nl): onder andere publicaties over de ervaringen van de Indische Buurt en een routekaart voor budgetmonitoring.



# Videoraadsvoorstellen in Hollands Kroon

Papieren raadsvoorstellen zijn over het algemeen te lang en onoverzichtelijk. Dat kan korter en beter, dachten Rens Kramer en Adriaan Schoenmaker, sinds maart 2013 trainees bij de gemeente Hollands Kroon. Zij maakten een film die een papieren, tekstueel raadsvoorstel verving. Een primeur in Nederland.

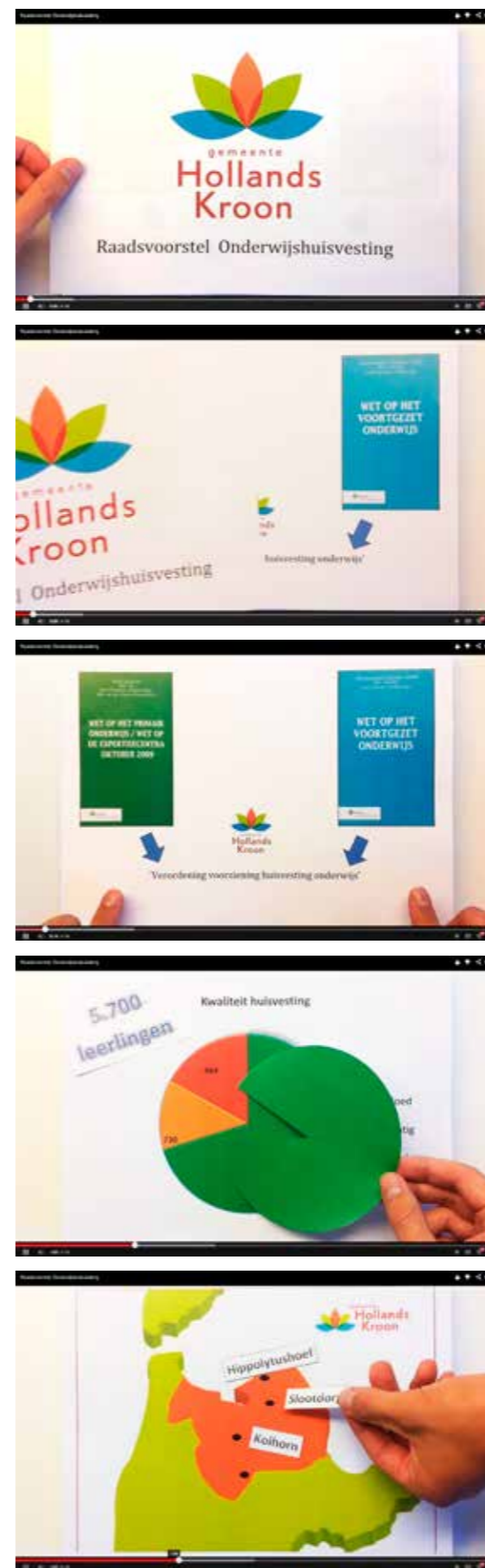
Door **Tim Aarts**  
Beeld **Youtube**

*Een filmpje als raadsvoorstel? Hoe kom je erop?*  
"Het begon in maart 2013 toen wij ons samen met vier andere trainees voor twee jaar verbonden aan Hollands Kroon. We kregen verschillende opdrachten en één daarvan was het verbeteren van raadsvoorstellen. Ons leek dit een mooie opdracht waarin we onze creativiteit kwijt konden. We zijn begonnen door te kijken naar een aantal papieren raadsvoorstellen. Deze waren lang – erg lang – met vaak moeilijke zinnen waarin veel taal- en spelfouten stonden. Ook raadsleden spraken uit dat zij moeite hadden met de raadsvoorstellen. Dat moest toch eenvoudiger kunnen? Zo ontstond het idee van een video van een raadsvoorstel. We waren er snel uit: het moest een filmpje worden. In drie minuten een raadsvoorstel uitleggen op hoofdlijnen."

*Hoe kom je dan aan een geschikt stuk?*  
"We hadden natuurlijk al heel wat stukken gezien. Dus wisten we ongeveer wat er naar de raad was gegaan. We kozen daarom voor een stuk dat complex was en al in de raad was geweest."

*En wat voor werk hebben jullie gehad aan het maken van het filmpje?*  
"Tijdens het werken aan dit stuk bleek dat de moeilijkste taak was om een dik en complex raadsvoorstel samen te vatten op één A4'tje. Een langere tekst is ongeschikt als voice-over, omdat een film van meer dan 3 minuten net zo lastig is als de oorspronkelijke tekst. Het kost even wat tijd om uit een dikke en complexe tekst alleen de belangrijkste zaken te halen. Zeker omdat collega's heel veel tijd, moeite en expertise in een stuk hebben gestopt en dit dan ineens gekortwiekt moet naar een kort verhaal op hoofdlijnen. Maar daar staat wel tegenover dat de animatie ook gebruikt wordt in contact met burgers en media. En dat alles in twee dagen werk."

*En toen ging het de bestuurlijke besluitvorming in...*  
"... Ja, en wij voelden ons wel gesterkt. De directie van Hollands Kroon was namelijk direct enthousiast. Alleen waren wij wel huiverig of we de raad konden overtuigen. We voelden ons toch wel de 'broekies' in de organisatie, die nu veteranen moesten zien mee te nemen in ons innovatieve idee. Raadsleden willen vaak niet op hoofdlijnen sturen. Zeker specialisten in de fractie niet. Voor de zekerheid hadden we toch nog wel wat bijlagen toegevoegd."



Stills uit de animatie van Hollands Kroon

*Maar dan kost het alsnog veel tijd?*  
"Nee. De charme van onze methode is juist dat iedereen het op een snelle en goedkope manier zelf kan doen. Die twee dagen gaan op een gegeven moment veel sneller. Qua extra tijd valt het daardoor wel mee, mits het papieren raadsvoorstel in zijn geheel vervangen wordt door een animatie."

*Dus ook de raad is nu om?*  
"Niet iedereen in de gemeenteraad van Hollands Kroon zag het zitten. De animatie vonden ze unaniem prachtig, maar ons voorstel om een pilot te doen met een nieuw raadsvoorstel als filmpje bleek iets lastiger te liggen. Even leek het erop dat de raadsleden niet wilden afstappen van het oude vertrouwde tekstuele voorstel. Maar gelukkig heeft Hollands Kroon een burgemeester die wel razend enthousiast was. Na een goede discussie mochten we uiteindelijk toch verder met een pilot."

*En dan moest je nog een keer aan de bak.*  
"Ja en we vonden al snel een onderwerp: onderwijshuisvesting. En op 26 september 2013 was het een feit; het eerste raadsvoorstel in Nederland dat als filmpje een papieren raadsvoorstel verving werd officieel behandeld tijdens een raadsvergadering. Er werden goede politieke discussies gevoerd

## Dit interview was ook beter blijven hangen als het een animatie was geweest

over de inhoud van de animatie, terwijl de vorm waarin het voorstel werd aangeleverd op een ander moment behandeld zou worden."

*Geslaagde pilot dus. En nu gaat alles met film?*  
"Nee, eigenlijk is dit pas het begin. De organisatie is over het algemeen erg enthousiast geraakt met deze nieuwe vorm van het presenteren van een raadsvoorstel. Momenteel proberen we ze mee te nemen in het proces door het organiseren van workshops. Beleidsmedewerkers leren dan zelf hoe ze een film maken. Dit met als doel om de komende vier jaar regelmatig papieren raadsvoorstellen te vervangen door aantrekkelijke animaties! Want zeg nou zelf, waarschijnlijk was dit interview ook veel beter blijven hangen wanneer dit een animatie was geweest..."

Tim Aarts, beleidsmedewerker kwaliteit en e-dienstverlening Gemeente Medemblik @wansmaak  
Adriaan Schoenmaker en Rens Kramer, trainees @traineesHK  
Het digitale raadsvoorstel vindt u terug op YouTube:  
(<http://youtu.be/RLYB9nBOZhM>). Reacties: @traineesHK

# MAYORS OF THE WORLD, MAY WE

With 3.3 billion people living in cities today—a number that will double by 2050—the job of mayor has begun to resemble the burden of Atlas. City infrastructure, agencies, services, economics and the well-being of the citizenry all demand change.

In bold reaction, city leaders are moving beyond policy-based decisions of the past and reshaping their cities with evidence-based decisions, grounded in data with insights from analytics. Resources can be coordinated, problems anticipated and information integrated, which means cities can get smarter, faster.

## A TALE OF TWO CITIES.

Eduardo Paes, mayor of Rio de Janeiro, goes to work mindful of 6.3 million people. Integrating information from the city's more than 30 public agencies is critical, especially with a rainy season that floods the infrastructure, imperils citizens and drains the city of millions of dollars. Interconnecting the city's data with an Intelligent Operations



Data from an Intelligent Operations Center improves the response times of Rio's emergency agencies by 30%.



The key to the city isn't a key, it's data.

## CHANGE RUNS THROUGH CITY HALL.

Citizens want to be surrounded by innovations and technologies that bring transformation and real progress. And they



People pour into urban areas at a rate of almost 180,000 per day.

expect to have a voice in the process. Drawing on deep insights from thousands of Smarter Cities projects, IBM is helping mayors around the world become dynamic innovators while powering more collaborative working relationships across businesses,

# KINDLY HAVE 325 WORDS WITH YOU?

Center now helps create a single, real-time view of its infrastructure, resulting in new levels of safety and coordination. Today, reaction times of public response operations are 30% faster.

Exactly 5,425 miles northwest of Rio, the Iowa state flag flies over "Sustainable Dubuque." Listening to its citizens who

want a more innovative city, Mayor Buel knows rhetoric is not the answer. A test platform for real-time sustainability analyzes, monitors and manages energy and water in 151 households. Data gathered from the program informs all of Dubuque that those households conserved nearly 7% of the city's water in a nine-week period.

industries, and state and city lines. So, now you know our agenda: to help you make your city smarter, faster. Get started at [ibm.com/smarterplanet/nl/nl/smarter\\_cities/cities/](http://ibm.com/smarterplanet/nl/nl/smarter_cities/cities/)

LET'S BUILD A SMARTER PLANET.



## Verbeelding

Visual Notes is het maken van 'aan-tekeningen'. Je hebt ze vast al ergens gezien: die prachtige getekende platen als verslag van een bijeenkomst. Iedereen ziet in één oogopslag wat de kern van de bijeenkomst was. Hoe anders is dat bij een geschreven verslag. Tekst is nou eenmaal minder aantrekkelijk dan beeld.

Via mijn Twitter-netwerk kwam een cursus visueel notuleren voorbij. De training bleek een echte eyeopener. De mooie platen kun je maken met veel oefening en veel afkijken, maar met wat kleine aanwijzingen kan echt iedereen tekenen. Zeker als het schoonheidsideaal van een poppetje een harkmannetje is. In een paar lijnen kun je al veel emoties en bewegingen verbeelden.



Simone Huijs (@SimoneHuijs)

initiator van de essaybundel Publieke Pioniers, senior strategisch adviseur bij de gemeente Venray

Door te gaan tekenen zie je op welke manier we onszelf geconditioneerd hebben. De trainster laat een voorbeeld zien voor een opdracht. Bij het bekijken van de resultaten constateerden we dat op één na iedereen het papier op dezelfde manier heeft gebruikt. Je zit bij een cursus tekenen waarbij je de opdracht krijgt om woorden als 'personeelsbeleid' en 'adviesgesprek' te visualiseren. Het duurde even voordat ik me realiseerde dat tekst niet verboden was.

Hetzelfde geldt voor 'teken een figuur'. Als deelnemers tekenen we natuurlijk keurig een poppetje. Maar een figuur is ook een vorm, een vierkant. Het klinkt vreemd, maar ook die kun je vrij eenvoudig een emotie of karakter meegeven.

Loslaten is de groene draad bij het maken van aan-tekeningen. Het begint met het loslaten van het idee dat je geen teken talent bent. Dat doet er niet toe. Vervolgens ga je associëren met begrippen. Het idee dat een abstract begrip niet te tekenen valt, zit tussen je oren. Loslaten dus. Het hoeft niet direct goed te zijn. Wij tekenden op papier omdat je door fouten het beste leert tekenen. Het is gewoonte om je voor een notitie eerst te richten op het toetsenbord. Wat zou er gebeuren als we het schrijven eens zouden loslaten en beleid letterlijk op de tekentafel zou worden gemaakt?

Beeld is overal om ons heen. Het maakt dat we snel informatie kunnen verwerken. Een getekende plaat 'leest' makkelijker dan een rapport. Het dwingt je om zeer helder te zijn en direct tot de kern te komen. Door glasheldere verbeelding is verstoppen achter vage formuleringen niet mogelijk. De kracht van een tekening zit 'm in het weglaten. Een uitdaging voor bestuurders, omdat onduidelijkheid ook (beleids-)ruimte geeft, zowel als je het zelf al helder hebt of ook als je het gewoonweg nog niet weet in complexe vraagstukken. Een uitdaging voor liefhebbers van wollig ambtelijk taalgebruik!



# Serious gaming voor professionals

Vroeger loste de politie nog zaken vaak in 'splendid isolation' op. Tegenwoordig zetten ze steeds vaker professional games (ook wel serious games) in. Deze nieuwe werkmethode kan gebruikt worden bij werving van nieuw personeel en de verbetering van de samenwerking met ketenpartners. "Beleidsontwikkeling 2.0", noemt Wim Broer van de Nationale Politie het ontwikkelen en spelen van games enthousiast.

Dit jaar heeft het Team High Tech Crime voor de derde keer de Cybercrime Challenge ontwikkeld. Deze opsporingsgame – bedacht in samenwerking met Tweakers en QCSEC – wordt gebruikt als ondersteuning van de wervingscampagne van het rechercheteam. De Challenge doet denken aan het idee achter het bekende 'America's Army' waarmee het Amerikaanse leger probeert inzicht te geven in hoe het is om soldaat te zijn. Met de Cybercrime Challenge kun je uitvinden of jij de digitale én onderzoekskwaliteiten hebt om als tactische of digitale rechercheur bij het Team High Tech Crime aan de slag te gaan.

#### SOLLICITANT TESTEN

Roeland van Zeist werkt als strategisch expert bij het Team High Tech Crime. Hij is medebedenker van de Challenge van 2014, 'Operation High Impact' genaamd. Hij vertelt hoe de politie de game met name inzet tijdens de wervingscampagne om inzicht te verwerven in de denk- en werkwijze van de sollicitant. Van Zeist: "Slechts een paar honderd mensen hebben dit jaar hebben de eindstreep van de Challenge gehaald, terwijl



we 1300 sollicitatiebrieven hebben ontvangen. We weten dus dat niet elke sollicitant het hoogste level heeft afgemaakt – en dat hoeft ook niet. Het gaat ons erom dat we tijdens het sollicitatiegesprek de aanpak kunnen bespreken, om de vakkennis, het analytisch denkvermogen en de creativiteit van de kandidaat te toetsen. Zo hebben we iemand aangenomen die een vorige Challenge op een unieke en geniale wijze 'oploste' – alleen was het uiteindelijk antwoord helemaal fout. Dat vonden we in dit geval minder belangrijk dan de toegevoegde waarde die deze positieve dwarsdenker aan ons team kon bieden."

De Challenge is niet alleen bedoeld om digitale experts voor

#### Vakprijs meest creatieve campagne

Voor de vorige Cybercrime Challenge ontving het Team High Tech Crime een Magneet, de vakprijs voor de meest creatieve campagne in arbeidsmarktcommunicatie. Van Zeist: "Onze campagnesite trok in 2013 ruim 20.000 unieke bezoekers, er werden 1,3 miljoen pagina's bekeken en er waren 7.225 deelnemers aan de game. Uiteindelijk slaagden 352 spelers erin de Challenge op te lossen. Dit jaar leverde de Cybercrime Challenge 1300 sollicitatiebrieven op voor 33 functies. Ook groeide de interactie van spelers en kandidaten met elkaar en met onze Twitter-account @PolitieTHTC. We hebben hier echt een community gebouwd. Hoewel de Challenge nog loopt, krijgen we nu al dagelijks de vraag wanneer de volgende begint."

[bas.bosschert.nl/cybercrime-challenge-2014/](http://bas.bosschert.nl/cybercrime-challenge-2014/)

een baan te interesseren. Van Zeist vervolgt: "De ervaring leert dat onze Cybercrime Challenge een geweldig wervingsinstrument is, maar tegelijkertijd wilden we dit jaar ook aan politiemensen laten zien dat we niet alléén digitaal spoorwerk doen. We hebben keihard 'blauwe' vaardigheden nodig en daar hadden we ook vacatures voor. Daarom was er in deze editie de mogelijkheid om twee verschillende vragen rond een moordzaak op te lossen: één digitaal en één tactisch. Dat tweede spoor bleek voor veel digitale speurneuzen stukken moeilijker dan ze hadden verwacht – je doet het er echt niet even naast. Ouderwets politiewerk is óók een vak."

#### SAMENWERKING

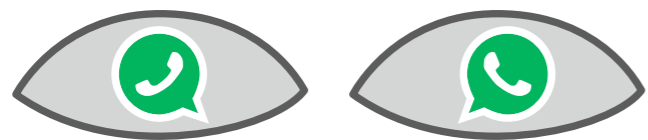
"Beleidsontwikkeling 2.0", noemt Wim Broer, de programmadirecteur Professional Gaming bij de Nationale Politie, het ontwikkelen en spelen van games enthousiast. "Want eigenlijk noem ik het liever iets anders dan gewoon een game. Uiteindelijk gaat het immers om de lessen die je leert bij het maken en spelen van games en simulaties, niet om gewoon het spelen van een spelletje." Binnen de nieuwe organisatie van de Nationale Politie worden ook games ontwikkeld om verschillende beleidsdoelen te versterken. Zo staat vooral de samenwerking met ketenpartners uit de openbare orde hoog op de agenda.

Voor een game over milieucriminaliteit waarbij de voedselketen in gevaar komt, werkt de politie samen met de ketenpartners in de veiligheidsarena, zoals de reclassering, de FIOD, Bureau Halt en de strafrechtkolom. Om de game te ontwikkelen worden gezamenlijk scenario's gebouwd en de individuele beleidsontwikkelingen op elkaar afgestemd. "Zo krijg je samen inzicht in de eventuele onvolkomenheden. Je werkt samen aan het uitwerken van cases en het beschrijven van dilemma's. En op die manier leer je als organisatie eigenlijk al voordat je samen het spel speelt. Deze leerstrategie zorgt voor meer binding en meer betrokkenheid", aldus Broer.

"We hebben de ambitie om een backbone voor games te ontwikkelen. De uiteindelijke bedoeling is om hierin games en simulaties bij elkaar te brengen en op die wijze nog meer samenhang te creëren", aldus Broer.

Danielle Jansen, adviseur digitale media bij Ecratures: @ecritures

Door **Daniëlle Jansen**  
Beeld **Bas Bosschert**



# WhatsApp: de nieuwe buurtwacht

Met WhatsApp zijn eenvoudig netwerken op te zetten die de buurt veiliger maken en de sociale cohesie bevorderen. De gemeente Eersel probeert het gebruik van WhatsApp aan te zwengelen, maar de inwoners moeten het verder wel zelf doen.

Mensen hebben al vanaf de prehistorie behoefte aan veiligheid. De manier waarop ze die veiligheid organiseerden veranderde gedurende de eeuwen echter sterk. Waar voorheen één of meer waakzame personen in de groep opbleven bij het kampvuur, delen buurtgenoten tegenwoordig onveilige en verdachte situaties via de smartphone. Zonder al te veel moeite stuur je tegenwoordig via WhatsApp berichten en foto's naar meerdere personen tegelijk. En steeds vaker voorkomen buurtgenoten daarmee inbraak of kleine criminaliteit. Voor overheden is dit een goede manier om de veiligheid in buurten te vergroten. Alleen, hoe stimuleer je het gebruik van WhatsApp? Of moet een ambtenaar deze ontwikkeling juist negeren?

#### **MOEIZAAM**

De gemeente Eersel ontdekte dat het gebruik van WhatsApp onder haar inwoners toenam en zag meteen kansen. De gemeente stimuleert sindsdien in alle dorpen en

wijken groepsgesprekken via WhatsApp met als doel kleine criminaliteit te voorkomen én de sociale contacten van inwoners te vergroten. Eersel vraagt inwoners zich te melden als beheerder van een WhatsApp-groep voor hun eigen wijk. "We merken dat buurtbewoners WhatsApp herkennen. Zij gebruiken het privé regelmatig. De drempel om deel te nemen zal dus erg laag zijn", aldus Michiel Oldenhof, veiligheidscoördinator gemeente Eersel. "Alleen staan inwoners nog niet massaal op om groepsbeheerder te worden."

#### **BESTAANDE NETWERKEN**

Michiel probeert daarom nu de tactiek te volgen die de grote sociale netwerken ook gebruikten om snel te groeien: bouw je netwerk op een bestaand netwerk. Facebook is immers ook ooit begonnen door Amerikaanse universiteitsnetwerken met elkaar te verbinden. De veiligheidscoördinator benaderde alle secretarissen van de buurtverenigingen, dorpsraden en leefbaarheidsgroepen, waarna gemeente en politie gezamenlijk voorlichting gaven over inbraakpreventie via WhatsApp. De buurtverenigingen moesten daarna zelf aan de slag. "Dit is precies de route die we voorstaan. De overheid prikkelt, stimuleert en faciliteert waar mogelijk de initiatieven van de inwoners", aldus Michiel. "Het gevolg is nu dat mensen elkaar uiteindelijk weten te vinden, zonder tussenkomst van de overheid."

#### **SPELREGELS WHATSAPP-GROEPEN**

Daarbij blijkt het handig als de telefoonnummers van beheerders online gepubliceerd worden, zodat buurtbewoners zich makkelijk kunnen aansluiten. Ook is al nagedacht over de beperkte grootte van WhatsApp. Een groepsgesprek mag namelijk maximaal vijftig personen bevatten. Michiel Oldenhof: "Mocht er een groter aantal groepen ontstaan, dan is het handig om de groepsbeheerders op te nemen in een aparte groep. Daarin kunnen dan partners zoals de gemeente, een jongerenwerker of andere groepsbeheerders berichten plaatsen die mogelijk voor alle groepen interessant zijn. Maar zover is het nog lang niet. Wij zijn als gemeente nog helemaal aan het begin van deze ontwikkeling. Het belangrijkste is nu vooral dat wij de meerwaarde inzien en in gesprek gaan met burgers over hoe wij hen het beste kunnen ondersteunen."

*Hanneke Molenaar, communicatieadviseur Gemeente Eersel @gemeersel*

## Waar let je op bij de inzet van WhatsApp?

### 1. Denk goed na over de beheerder(s) van de groep

Als beleidsambtenaar of wijkagent kun je natuurlijk zelf een WhatsApp-groep starten. Jij bepaalt dan zelf wie deelnemen in het gesprek. Het voordeel is dat je misbruik van een WhatsApp-groep voor koetjes en kalmpjes meteen kunt tegengaan. Een nadeel is dat je via WhatsApp ook vragen binnen kunt krijgen die niet bijdragen aan het doel van de groep. Wat doe je als iemand een vraag stelt over openingstijden van het gemeentehuis in een groep die bedoeld is voor buurtpreventie?

### 2. Een WhatsApp-groep kan maximaal vijftig deelnemers hebben

De meeste voorbeelden van WhatsApp zijn momenteel burens die gezamenlijk de buurt in de gaten houden. Zij delen informatie over verdachte personen snel via de WhatsApp-groep. Wil je echter een hele wijk bereiken, dan loop je aan tegen de beperking dat WhatsApp maar vijftig leden in een gespreksgroep toestaat. Dan zijn dus meer groepen nodig.

### 3. Ongeveer tweederde van de Nederlanders heeft een smartphone

De opmars van de smartphone is enorm, maar nog niet iedereen heeft er al een. En zelfs dan is WhatsApp nog niet de standaard. De recente overname van WhatsApp door Facebook liet bovendien zien dat gebruikers bereid zijn om over te stappen.

### 4. WhatsApp is niet het einde van een ontwikkeling, kijk dus ook verder

In feite is WhatsApp een mobiele versie van het vroegere MSN en het nog oudere ICQ. Het is te verwachten dat deze lijn doorzet. FireChat laat bijvoorbeeld zien dat een techniek als Open Garden – waarbij je contact maakt zonder een internetverbinding – weer heel nieuwe mogelijkheden gaat bieden. In hoeverre wil je daar nu al op inspelen?

### 5. Zorg ervoor dat niet alleen insiders weten van de WhatsApp-groep

De kracht van ieder netwerk is de flexibiliteit. Maak het bestaan van de groepsgesprekken kenbaar op andere kanalen, zoals Eersel doet via de wijkraden en haar website. Zo krijgen ook relatieve buitenstaanders de kans om deel te nemen.

Door **Hanneke Molenaar**  
Beeld **Blinkerd**