



EEN ZOEKTOCHT NAAR DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE (IT-)AUDITOR

# Grote ICT-projecten van de rijksoverheid

Binnen de rijksoverheid is veel aandacht voor grote ICT-projecten. Het kabinet heeft maatregelen getroffen met het doel de kwaliteit van grote ICT-projecten te verbeteren. Bij de uitvoering van deze maatregelen wordt als vanzelfsprekend ook een beroep gedaan op de auditdiensten bij de departementen. In dit artikel schetsen we de ontwikkelingen en gaan wij in op de manier welke acties de auditors van het rijk hebben ondernomen naar aanleiding van het kabinetsbesluit en welke vraagstukken we tegenkwamen. Ten slotte gaan we in op de toegevoegde waarde van de auditor.

EELKE BUIZER EN THEA GERRITSE

## Welke ontwikkeling heeft de rijksoverheid de afgelopen twee jaar door- gemaakt?

Beheersing van grote ICT-projecten bij de rijksoverheid is al enige tijd een punt van zorg. Niet alleen kosten ze meer geld dan begroot en meer tijd dan gepland, ze leveren ook lang niet altijd het gewenste resultaat op. Naar aanleiding van alarmerende berichten in de pers over verspillingen, heeft de Tweede Kamer in 2007 aan de Algemene Rekenkamer gevraagd onderzoek te doen. Het onderzoek had betrekking op de volgende vragen:

- 1 Wat zijn de belangrijkste achterliggende oorzaken van problemen met ICT-projecten bij de rijksoverheid?
- 2 Wat is de kwaliteit van de informatievoorziening over dergelijke projecten aan de Tweede Kamer en de bruikbaarheid van de administraties in dit verband?
- 3 Welke aanbevelingen kunnen op basis van de antwoorden op de twee voorgaande vragen gedaan worden?
- 4 Hoe worden de doelmatigheid en de doeltreffendheid van de uitgaven voor ICT-projecten bijgehouden in de administraties? Welke indicatie kan de Algemene Rekenkamer geven van vermijdbare kosten en vermijdbare vertragingen? Welk beeld geeft dit van de mogelijkhe-

den en beperkingen van een breed onderzoek naar de vermijdbare kosten en vermijdbare vertragingen voor ICT-projecten bij de rijksoverheid sinds 2000?

In 2007 en 2008 zijn twee rapporten van de Algemene Rekenkamer verschenen. [ALGE07] [ALGE08] Mede als reactie op deze rapporten heeft de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties in juni en december 2008 een aantal kabinetsmaatregelen bekendgemaakt met betrekking tot het ontwikkelen en uitvoeren van grote ICT-projecten<sup>1</sup>. [BRIE08a] [BRIE08b]

In hoofdlijnen betroffen de maatregelen de benoeming van een Chief Information Officer (CIO) op alle ministeries en afspraken over een set uniforme minimumnormen voor de beheersing van grote ICT-projecten (kaders voor projectplannen, reviews en architectuur). Ministeries kregen de verplichting om jaarlijks aan de Tweede Kamer te rapporteren over de kosten en doorlooptijd van de grote ICT-projecten van het rijk en de uitvoering van de kaderstellende maatregelen.

Binnen het departement Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) is het directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) verantwoordelijk voor rijksbrede kaders voor de bedrijfs- ▀



Foto: Photocredits: iStock

voering. Sturing op de informatie- en ICT-component van de bedrijfsvoering is daarvan een onderdeel. DGOBR bereidt de besluitvorming in interdepartementale gremia voor en vertaalt de voorgestelde maatregelen van de minister in meer concrete afspraken met de departementen. Ook coördineert DGOBR de totstandkoming van de jaarlijkse rapportage. DGOBR geeft invulling aan de systeemverantwoordelijkheid van de minister van BZK voor grote ICT-projecten binnen de rijksdienst. Vak-

ministers blijven daarbij verantwoordelijk voor de uitvoering en resultaten van hun eigen ICT-projecten.

#### **Wat zijn de gevolgen van de nieuwe kaders voor de auditors van het rijk?**

Bij de introductie van de nieuwe afspraken rond grote ICT-projecten was al duidelijk dat deze gevolgen zouden hebben voor de werkzaamheden van de departementale auditdiensten. De eerste vraag aan de auditdiensten was om jaarlijks te onderzoeken of de verstrekte infor-

matie in de rapportages van de ministeries (conform het voorgeschreven rapportagemodel) over grote ICT-projecten op een ordelijke, controleerbare en deugdelijke wijze tot stand was gekomen. Ook zouden ministeries de auditdiensten kunnen inschakelen voor het verrichten van de voorgeschreven reviews op grote ICT-projecten. Met het introduceren van de reviewverplichting ontstond ook behoefte aan een heldere positionering van de bestaande werkzaamheden van de auditdiensten rond



grote ICT-projecten ten opzichte van die reviews. Die heldere positionering was des te actueler door de introductie van de Gateway-reviewmethodiek binnen de Nederlandse overheid, wat gepaard ging met veel publiciteit en aandacht van de leiding van de departementen en de Tweede Kamer.

Dat auditdiensten voor de uitwerking en uitvoering van de kaderstelling de samenwerking zochten, lag voor de hand. Het ging immers om een belangrijke ontwikkeling voor de

interne auditfunctie van het rijk, grote ICT-projecten komen op veel departementen voor en de kaderstelling zou dus de meeste auditdiensten raken. Op initiatief van het IODAD<sup>2</sup> is daarom een werkgroep ingesteld. Deze werkgroep moest zorgen voor een gezamenlijke aanpak voor de controle van de jaarlijkse rapportages en voor een gezamenlijke aanpak voor het uitvoeren van de voorgeschreven reviews. Ook wilde het IODAD graag input om de auditfunctie rond grote ICT-projecten beter te kunnen profileren. In de beeldvorming worden (interne) auditors nogal eens afgedaan als 'controleurs achteraf'. Door helder te beschrijven wat het dienstenportfolio van de auditdiensten allemaal nog meer te bieden heeft en uit te leggen hoe en wanneer opdrachtgevers deze diensten kunnen inzetten, wilde het IODAD tegenwicht bieden aan deze eenzijdige beeldvorming.

Inmiddels heeft de werkgroep haar resultaten aan het IODAD gepresenteerd. Dat deze resultaten deels anders waren dan verwacht en ook niet zonder slag of stoot tot stand gekomen zijn, schetsen we in de volgende paragrafen.

#### **Hoe is de controle op de jaarlijkse rapportage vormgegeven?**

Het eerste gerealiseerde product van de werkgroep was de *handreiking* voor de controle van de ordelijke, controleerbare en deugdelijke totstandkoming van de jaarlijkse rapportages over grote ICT-projecten. Het gaat hier om een lichte vorm van controle, waarbij de auditdienst vooral kijkt naar de aanwezigheid van waarborgen voor het genereren van betrouwbare informatie bij het opstellen van de rapportages. De departementen nemen in deze rapportages informatie op over raming en realisatie van doorlooptijden en kosten van hun projecten en de verwachte levensduur. Ook moeten zij vermelden of projectplannen zijn opgesteld en reviews volgens de gestelde criteria zijn uitgevoerd. Dit soort controlewerkzaam-

heden van rapportages is voor de departementale auditdiensten redelijk bekend terrein; ook bij de jaarlijkse jaarrekeningcontrole kijken zij naar totstandkoming van niet-financiële informatie. De uitdaging bij het opstellen van een handreiking voor deze werkzaamheden lag dus niet zozeer in de vaktechnische hoek, maar meer in het juist interpreteren van de bedoelingen van de kadersteller en het voor het eerst georganiseerd krijgen van de controles.

Dat een interpretatieverschil in een klein hoekje zit, bleek wel bij het opstellen en controleren van de opgestelde rapportages. De op het eerste oog heldere informatievragen in het rapportagemodel bleken in de werkelijkheid van complexe, omvangrijke en al langer lopende projecten regelmatig niet eenvoudig te beantwoorden. Het heeft de ministeries een behoorlijke inspanning gekost om helder te krijgen welke projecten zij in de rapportages moesten opnemen en wat zij daarover precies moesten vermelden. Bovendien was de voorbereidingstijd kort. Bij de meeste ministeries kwam bij de controle van de auditdiensten naar voren dat een meer gestructureerde en verankerde aanpak van het rapportageproces, inclusief voldoende waarborgen voor de volledigheid van de rapportages, een belangrijk aandachtspunt was. Binnen de ministeries met grote ICT-projecten is hard gewerkt om de gevraagde informatie zo goed mogelijk op te leveren. Tijdens het rapportageproces is de werkgroep opgetreden als vraagbaak voor auditors en aanspreekpunt voor DGOBR. Zo heeft de werkgroep ondermeer een samenvatting van de nota's van bevindingen voor de brief aan de Tweede Kamer opgesteld.

Al met al is het rapportage- en controleproces over 2008 vrij moeizaam verlopen. Deze problemen zijn ook door DGOBR onderkend. Het rapportagemodel zal de komende maanden worden geëvalueerd en herzien. Een aandachtspunt is in ▣



ieder geval het voorkomen van te veel verschillende informatieverzoeken aan grote ICT-projecten. Grote ICT-projecten binnen de rijksdienst hebben vaak al meerdere rapportageverplichtingen en een regelmatig gehoorde klacht is dat allerlei partijen ongeveer dezelfde informatie vragen. Als gevolg van het hanteren van telkens andere formats en definities, kost dat het project toch elke keer veel inspanning. De handreiking voor de controle zal ook in het najaar 2009 moeten worden herzien op basis van het nieuwe rapportagemodel. Het is wel te hopen dat de Tweede Kamer de ministeries voldoende tijd gunt om hun rapportageproces verder op orde te krijgen. Via de vaste commissies voor BZK en EZ heeft de Tweede Kamer al laten weten dat zij eigenlijk nog veel meer informatie in de jaarlijkse rapportages wil laten opnemen. Naast de informatie over kosten, doorlooptijd, levensduur en naleving van rijksbrede afspraken, wil de Tweede Kamer bijvoorbeeld ook graag informatie over samenhang en maatschappelijke relevantie. Gezien de ervaringen van de rapportageronde over 2008 lijkt dit een behoorlijke uitdaging.

#### **De interne auditor: (meest) geschikte kandidaat voor uitvoeren projectreviews?**

De werkgroep heeft zich ook gebogen over de verplicht gestelde reviews en de rol van de interne auditfunctie daarbij. Rijksbreed waren al afspraken gemaakt over de momenten waarop deze reviews moeten plaatsvinden, namelijk aan het einde van de opstartfase, tijdens de realisatiefase, vóór de start van de implementatiefase en vóór het besluit om het project décharge te verlenen. Ook de onderwerpen van de review waren vastgelegd: een inhoudelijke toets op aspecten als kosten, baten, risico's, mijlpalen en planning, met specifieke accenten per reviewmoment maar zonder voorgeschreven methodiek. De reviewer kijkt naar het resultaat van

de doorlopen fase en geeft een oordeel over de gereedheid voor de volgende fase. Niet voorgeschreven was wie de reviews uitvoert. Die keuze is aan de ministeries, zolang er maar sprake is van een voldoende onafhankelijke en professionele partij.

Bij de start van de werkgroep waren de auditdiensten nog aangemerkt als een logische partij voor het uitvoeren van de verplichte reviews. Niet vreemd, want auditdiensten zijn regelmatig al betrokken bij grote ICT-projecten van hun ministerie. Inmiddels werd echter ook voortvarend de introductie van de Gateway-review systematiek in Nederland ter hand genomen.<sup>3</sup> Dit riep vragen op hoe de werkzaamheden van de auditdiensten en de Gateway-reviews zich onderling verhouden. Een discussie die overigens nog niet afgerond is en ook tot vragen vanuit de Tweede Kamer heeft geleid. De mening van de werkgroep is in ieder geval dat audits en Gateway-reviews beide instrumenten zijn uit het control framework rond grote (ICT-)projecten, met ieder zijn eigen onderscheidende kenmerken. Gateway-reviews kenmerken zich door uitvoering door ervaren, deskundige peers van de opdrachtgever, de uitvoering in een relatief korte periode, een rapportage voor de opdrachtgever met concrete adviezen voor de verbetering van de projectbeheersing en de focus: breed met beperkte diepgang. Interne audits worden uitgevoerd door onafhankelijke, deskundige auditors met kennis en begrip van de organisatie, hebben - wel afhankelijk van soort opdracht - heldere en onderbouwde conclusies en bieden meer mogelijkheden voor gericht onderzoek (maatwerk). Het is ook mogelijk audits zo in te richten dat de rapporten breder verspreid worden en voor verantwoordingsdoeleinden gebruikt kunnen worden. Per fase van een groot ICT-project zou gezien moeten kunnen worden welk instrument uit het control framework het meest pas-

send is. De behoeften van de opdrachtgevers en het risicoprofiel van het project zouden hierbij centraal moeten staan. Het voorschrijven van reviews met een vastgestelde scope op vastgestelde momenten wringt met dit keuzeproces.

De werkgroep kreeg steeds meer het gevoel aan het schieten te zijn op een bewegend doel: zouden opdrachtgevers nu wel of niet in de toekomst aan auditors vragen om de verplichte reviews te gaan uitvoeren? Daarbij kwam ook nog dat DGOBR in die periode aangaf nog eens goed naar de reviewcriteria te kijken. Vanuit de ministeries kwamen namelijk ook geluiden dat die criteria in de praktijk lastig toe te passen waren. De werkgroep heeft er voor gekozen om geen uitgewerkte reviewaanpak voor de auditdiensten op te leveren. Eerst moet helderder zijn wat de kadersteller precies verwacht en welke rol de reviews zullen gaan spelen in de daadwerkelijke verbetering van de beheersing van grote ICT-projecten. Vanuit de andere werkzaamheden van de auditdiensten en algemene modellen kunnen vrij eenvoudig normenkaders voor audits op grote ICT-projecten afgeleid worden. Voor een aantrekkelijk product voor potentiële opdrachtgevers is echter een aanpak en normenkader nodig dat op eenvoudige wijze invulling geeft aan de reviewverplichting of van waarde is voor de verbetering van de sturing van het project maar bij voorkeur deze doelen combineert.

Dat bij een toekomstige uitwerking van een reviewproduct voor de auditdiensten overigens nog wel een aantal vaktechnische hobbels te nemen valt, is al wel duidelijk geworden uit de discussies in de werkgroep. Zo levert bijvoorbeeld de vraag om een 'inhoudelijke toets' vragen op hoe we hier als auditors invulling aan kunnen geven. Ook de vraag naar een 'oordeel of het project gereed is voor de volgende fase' zal vaktechnisch nog de nodige uitwerking vragen.

### **De interne auditor: alleen controleur achteraf of meer?**

De werkgroep heeft ook geïnventariseerd welke producten de auditdiensten al aanboden rond grote ICT-projecten en bij welke projecten zij betrokken waren. Dit had meerdere doelen. De uitkomsten van de inventarisatie kon ons ten eerste input opleveren voor de ontwikkeling van een dienstenportfolio van de rijkswide auditfunctie op dit terrein. Hiermee konden wij werken aan een betere uitstraling. Ten tweede zouden wij kunnen vaststellen welke van de bestaande producten het meest lijkt op de gevraagde reviews en in kaart brengen of er elementen ontbreken ten opzichte van de voorgeschreven reviews. De veronderstellingen achter deze aanpak waren dat auditdiensten vaak al betrokken zijn bij grote ICT-projecten en het daarom voor opdrachtgevers aantrekkelijk zou zijn om de auditdiensten ook voor de verplichte reviews in te schakelen. Om aan de verplichte reviews te voldoen zouden we dan wellicht voor de uitvoering daarvan een relatief beperkt 'pluspakket' moeten uitvoeren. Ten slotte zou de huidige betrokkenheid van de auditdiensten inzicht moeten geven in het extra capaciteitsbeslag dat het uitvoeren van de verplichte reviews met zich mee zou kunnen brengen.

Om inzicht te krijgen in de betrokkenheid van auditdiensten bij grote ICT-projecten en de onderzoeken die zij uitvoeren hebben we een enquête uitgezet. Bij de uitwerking van de enquête bleek dat de producten van de auditdiensten zich lastig laten vergelijken door de verschillen in naamgeving, scope en diepgang. De huidige dienstverlening zou eerst meer gestandaardiseerd moeten worden op deze punten voordat het zin heeft om een 'pluspakket' voor de verplichte reviews te ontwikkelen. Ook bleek dat er sprake is van departementen met veel en met weinig ICT-projecten en dat dit ook gevolgen heeft voor de aandacht die auditdiensten voor dit onderwerp

hebben. Niet overal zijn de producten voor grote ICT-projecten even ver ontwikkeld. Op een aantal departementen is de auditdienst inderdaad de 'controleur achteraf' voor dit onderwerp. Bij andere departementen zijn auditors actief betrokken bij de grote ICT-projecten en voeren zij hun werkzaamheden 'aan de voorkant' uit. Er bleek overigens ook een behoorlijke *mis-match* te zijn tussen de projecten die als grote projecten zijn aangemerkt (ICT-component > 20 miljoen) en de projecten waar de auditdiensten bij betrokken waren. Een oorzaak hiervan is dat de selectie van de auditdiensten risicogebaseerd is en uitgaat van de behoefte van de opdrachtgevers.

Op basis van de aangeleverde informatie is een eerste versie van een gemeenschappelijk producten- en dienstenoverzicht opgesteld en door het IODAD vastgesteld. Het overzicht poogt een brug te slaan tussen de huidige sterk uiteenlopende benamingen naar een voor opdrachtgevers begrijpelijke en aansprekende dienstenportfolio. Afhankelijk van de verdere ontwikkelingen op dit terrein, zal het producten- en dienstenoverzicht bijgewerkt en breder bekend gemaakt worden.

### **Waar staan we nu en hoe gaan we verder?**

De werkgroep heeft gefunctioneerd van december 2008 tot half juni 2009. Op dat moment heeft de werkgroep verslag gedaan van haar activiteiten en haar resultaten gepresenteerd, deels in de vorm van producten, deels in de vorm van half- of tussenproducten. Het betreft de hier besproken handreiking, concept reviewaanpak en producten- en dienstenoverzicht.

Het was een goed moment om (voorlopig) een streep te zetten onder de activiteiten en te herbezinnen. De ervaringen met de eerste rapportageperiode hadden op dat moment geleid tot nieuwe vragen van de vaste kamercommissie van BZK en EZ;

duidelijk werd dat rapportageformat en reviewcriteria zouden worden geëvalueerd en aangepast. Ook was duidelijk dat we als auditdiensten intern nog een slag te maken hadden voordat we een gemeenschappelijke reviewaanpak kunnen maken en de auditfunctie één dienstenportfolio kan aanbieden.

Natuurlijk zijn er nog vervolgwerkzaamheden. Onze ervaringen brengen we in bij de evaluatie en herziening van het rapportagemodel. Dit leidt ook tot een herziening van de handreiking. Daarnaast gaan we verder met het uitwerken en standaardiseren van de producten en diensten van de auditdiensten en mogelijk verder met het uitwerken van een gezamenlijke reviewaanpak. Deze werkzaamheden zullen worden aangestuurd vanuit een stuurgroep, waarin naast de auditdiensten ook DGOBR en een extern deskundige vertegenwoordigd is. Omdat het een onderwerp in beweging is, willen we belangrijke stakeholders in ons proces betrekken. Het gaat daarbij niet alleen om de positionering en ontwikkeling van de auditfunctie, maar ook om het meedenken bij de verdere ontwikkeling van de kaderstelling. Met uiteindelijk als doel: het leveren van een actieve bijdrage vanuit de auditfunctie aan de verbetering van de beheersing van grote ICT-projecten.

### **De toegevoegde waarde**

Waar zit 'm nu de toegevoegde waarde van de (IT-)auditor en de auditdiensten in dit verhaal?

In het krachtenveld rondom grote ICT-projecten is sprake van een aantal actoren waaronder de Tweede Kamer, de Algemene Rekenkamer, DGOBR met zijn kaderstelling en het Gateway-bureau, de CIO's, projectverantwoordelijken, auditdiensten/auditors en hun opdrachtgevers. Toegevoegde waarde zit 'm natuurlijk in de samenwerking van de auditdiensten en de totstandbrenging van gezamenlijke producten. Zo heeft de handreiking bijgedragen aan de ▀



uniformiteit van zowel het uitvoeren van onderzoek als het rapporteren daarover. Op voorhand is over onduidelijkheden in het rapportageformat overlegd met DGOBR. Ook voor opdrachtgevers is het van belang te weten dat onderzoeken naar hun projecten gestandaardiseerd worden aangepakt. De effectiviteit van de onderzoeken wordt bevorderd alsmede de vergelijkbaarheid van de uitkomsten van de onderzoeken.

Toegevoegde waarde zit 'm ook in onze samenwerking met DGOBR. In de relatie met DGOBR hebben we gefunctioneerd als meedenker, 'vraagbaak' en intermediair. Dit werkte twee kanten op. Enerzijds hebben we onze kennis en ervaring op het gebied van audits en reviews ingebracht maar tegelijk konden we bij DGOBR begrip kweken voor de vaktechnische vereisten vanuit het auditperspectief én praktische zaken aan de orde stellen over de uitvoering, dat invloed had op de effectiviteit.

Voor de opdrachtgever ziet de toegevoegde waarde van de auditor er weer anders uit in dit kader. De auditor is degene die opdrachtgevers kan adviseren op welke wijze audits en reviews kunnen worden ingezet in het kader van de beheer-

ing van grote ICT-projecten. Als auditor is je toegevoegde waarde het grootst als je de beschikbare capaciteit zo inzet dat de bijdrage aan de beheersing van projecten optimaal is.

#### Tot slot

In het voorgaande hebben we een beeld geschetst van de wijze waarop wij de afgelopen periode bezig zijn geweest met de uitwerking van de kaderstelling, het zoeken naar antwoorden op vragen die dat oproept en het oplossen van de (praktische) problemen die daarbij komen kijken. Het is duidelijk dat auditdiensten opereren in een krachtenveld waarin ook andere actoren vanuit hun eigen perspectief bezig zijn met de maatregelen rond grote ICT-projecten. Samenwerken hierin draagt bij aan de efficiëntie van de maatregelen. Het is echter zaak om niet uit het oog te verliezen dat de maatregelen bedoeld zijn om te komen tot een betere beheersing van grote ICT-projecten. Daarom is het van belang om continu te blijven toetsen of (nieuwe) maatregelen optimaal aan dit doel bijdragen.

Wij zullen ook de komende tijd betrokken blijven bij de ontwikkelingen rond grote ICT-projecten bij de rijksoverheid. Wilt u reageren op dit artikel of ons iets meegeven? Wij staan open voor uw reacties: e.buizer@rad.nl en t.m.j.gerritse@rad.nl ■

#### Literatuur

- [ALGE07] Algemene Rekenkamer Lessen uit ICT-projecten bij de overheid : Deel A 29 november 2007
- [ALGE08] Algemene Rekenkamer Lessen uit ICT-projecten bij de overheid : Deel B 1 juli 2008
- [BRIE08a] Brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 26 643, nr. 128 d.d. 26 juni 2008
- [BRIE08b] Brief van de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 26 643, nr. 135 d.d. 12 december 2008

#### Noten

- 1 Grote ICT-projecten zijn projecten met een ICT-component van minimaal € 20 miljoen. Het gaat daarbij om projecten van ministeries en agentschappen waarvoor een minister rechtstreeks verantwoordelijk is en dus niet om projecten van ZBO's.
- 2 Het interdepartementaal Overlegorgaan

Departementale Auditdiensten (IODAD) is het samenwerkingsverband van acht departementale auditdiensten (DAD's) en de Rijksauditdienst. Het IODAD biedt mogelijkheden om gezamenlijk activiteiten te ontwikkelen in het belang van de beroepsuitoefening. Doel van het overleg binnen het IODAD is het bevorderen van de kwaliteit en de uniformiteit van de controle bij de rijksoverheid. Dat wordt onder meer bereikt door gemeenschappelijke opvattingen en standpunten te bepalen, vooral op vaktechnisch gebied. Deze gemeenschappelijk opvattingen zijn vastgelegd in het Handboek Auditing Rijksoverheid (HARo).

3 Zie ook het artikel Gateway naar succes van Ron Sedee en Chris Wauters in de EDP-Auditor, jaargang 16 (2007), nr. 1. Meer informatie over Gateway is ook te vinden op [www.ogc.gov.uk](http://www.ogc.gov.uk)



**Drs. E. (Eelke) Buizer - van der Pols RE** is werkzaam als clustermanager van het cluster Bovendepartementaal van de Rijksauditdienst en was voorzitter van de werkgroep grote ICT-projecten. Het artikel is geschreven op persoonlijke titel.



**Drs. Th.M.J. (Thea) Gerritse RE** is werkzaam als auditmanager bij de Rijksauditdienst (RAD) en maakte deel uit van de werkgroep grote ICT-projecten. Daarnaast is zij lid van de redactie van de EDP-Auditor. Het artikel is geschreven op persoonlijke titel.