

Effectevaluatie CLIENT

De pilot 'Snijbloemen' op Schiphol

H. Liefijn

© 2004 Expertisecentrum LNV, Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Rapport EC-LNV nr. 2004/298
Ede, 2004

Teksten mogen alleen worden overgenomen met bronvermelding.

Deze uitgave kan schriftelijk of per e-mail worden besteld bij het Expertisecentrum LNV onder vermelding van code 2004/298 en het aantal exemplaren.

Oplage 100 exemplaren

Samenstelling H. Lieffijn
In samenwerking met de Auditdienst (AD)

Druk Ministerie van LNV, directie IFA/Bedrijfsuitgeverij

Productie Expertisecentrum LNV
Bedrijfsvoering/Vormgeving en Presentatie
Bezoekadres : Horapark, Bennekomseweg 41
Postadres : Postbus 482, 6710 BL Ede
Telefoon : 0318 822500
Fax : 0318 822550
E-mail : Balie@minlnv.nl

Voorwoord

Het project CLIENT is gestart in mei 2001. CLIENT staat voor 'Controles op Landbouwgoederen bij Import en Export naar een Nieuwe Toekomst' en betreft een samenwerkingsverband tussen publieke en private partijen.

Op verzoek van drs. M. Sonnema, plv. directeur Industrie en Handel, heeft het Expertisecentrum LNV de effecten geëvalueerd van de pilot 'Snijbloemen' van het CLIENT-project die op Schiphol is uitgevoerd.

Ten behoeve van deze evaluatie zijn met een aantal personen van het bedrijfsleven en van de overheid gesprekken gevoerd. Ik dank hen voor de tijd die zij beschikbaar hebben gesteld en voor de openheid die zij in de gesprekken hebben betracht.

De bevindingen van de evaluatie kunnen een goede basis vormen voor verdere optimalisering van publiek-private samenwerking.

Ir H. de Wilde
Waarnemend Directeur Expertisecentrum LNV

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
1.1	Onderzoekskader	7
1.2	Probleemstelling	7
1.3	Doelstelling van de effectevaluatie	8
2	Vraagstelling	9
3	Samenwerking	11
4	Het systeem CLIENT	13
5	De prestaties	15
6	Concurrentiepositie	17
7	Reproduceerbaarheid	19
8	Conclusies	21

1 Inleiding

1.1 Onderzoekskader

CLIENT (Controles op Landbouwgoederen bij Import en Export naar een Nieuwe Toekomst) is een vorm van samenwerking tussen overheden en bedrijfsleven, ondersteund door technologie, die op initiatief van LNV is ontwikkeld. Met CLIENT wordt getracht de administratieve lastendruk voor het bedrijfsleven te verminderen door o.a. de administratieve en logistieke processen te verbeteren. CLIENT richt zich op import en export van landbouwgoederen en van beschermde dieren en planten, zowel voor zeevracht als luchtvracht.

CLIENT is gezamenlijk ontwikkeld door LNV, Belastingdienst/Douane, VWA, PD en koepelorganisaties binnen de agribusiness.

CLIENT impliceert dus samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven. Overheden en bedrijven die zich aansluiten bij CLIENT vormen daarmee een Publiek Private Samenwerking (PPS), die naar verwachting in omvang steeds verder zal toenemen. Deze PPS wordt door betrokkenen "het Programma CLIENT" genoemd.

In het kader van CLIENT is op Schiphol een pilot "Snijbloemen" uitgevoerd. Een belangrijke omgevingsvariabele bij deze pilot was de invoering van Richtlijn 2003/36/EU per 1 april 2003. Deze richtlijn verplicht tot inspectie van alle geïmporteerde bloemstelen, door de PD. Nederland heeft gedaan gekregen dat aan deze verplichting kon worden voldaan via steekproefsgewijs controles op basis van risicoanalyse. De PD voert deze risicoanalyse uit op basis van gegevens die worden aangeleverd voordat de zendingen zijn gearriveerd. Deze gegevens worden digitaal aangeleverd met behulp van EV-PD (Elektronische Vooraanmelding Plantenziektenkundige Dienst), die in het kader van de pilot is ontwikkeld. De risicoanalyse op basis van elektronische vooraanmelding maakt het mogelijk dat voordat een zending is gearriveerd al bekend is of de PD er een inspectie op wil uitvoeren of niet.

De winst van de pilot zou tweeledig zijn:

- door de toepassing van ICT wordt ervoor gezorgd dat na 1 april 2003 de doorstroming van snijbloemen op Schiphol zo min mogelijk wordt opgehouden door fyto-sanitaire inspecties; ofwel, het logistieke proces wordt minimaal gehinderd door Richtlijn 2002/36/EU;
- de PD is qua capaciteit in staat het vereiste aantal inspecties uit te voeren.

1.2 Probleemstelling

Nu de pilot 'Snijbloemen' op Schiphol is afgerond bestaat er behoefte aan inzicht in het praktische nut van CLIENT. De vraag is of de deelnemende overheidsdiensten en bedrijven tevreden zijn over het gebruik van het product.

1.3 Doelstelling van de effectevaluatie

Het doel van de evaluatie was zijn: onderzoeken of de beoogde effecten van de pilot 'Snijbloemen' van CLIENT zijn gerealiseerd.

- een productieve Publiek-Private Samenwerking (PPS);
- de samenwerking moest leidend zijn, niet de technische oplossingen;
- tevredenheid van de gebruikers over het effect van CLIENT op de logistiek van snijbloemen op Schiphol;
- vermindering van de administratieve lasten.

2 Vraagstelling

De doelstelling van de effectevaluatie is in overleg met de opdrachtgever geoperationaliseerd tot een aantal vragen. De structuur van de vragen is gebaseerd op het volgende model: input - output - resultaat - outcome.

Input: de Publiek-Private Samenwerking in de pilot 'Snijbloemen' op Schiphol

Gesprekspunten:

- Kwaliteit van de samenwerking;
- Kwaliteit van het uitvoerende projectteam;
- Afstemming op elkaars leef- en denkwerelden;
- Hoe noodzakelijk was een PPS-constructie;
- Rol van I&H.

Output: het systeem CLIENT op Schiphol

Gesprekspunten:

- Aan welke eisen voldoet het; tevredenheid van gebruikers (beter dan voorheen?);
- Hoe verhouden de baten zich tot de kosten: hoeveel menskracht is ingezet voor:
 - de ontwikkeling van het systeem;
 - hoeveel voor onderhoud;
 - hoeveel voor gebruik;
 - hoeveel is geïnvesteerd in hardware;
 - na hoeveel tijd zal de investering zich hebben terugverdiend.
- Is CLIENT gepresenteerd onder vakgenoten, welke waren de reacties: is er belangstelling getoond
- Is het effect zodanig dat het ook in andere domeinen snel kan worden toegepast.

Resultaat: kosten- en tijdbesparing doordat documenten en informatie op de juiste tijd op de juiste plaats zijn

Gesprekspunten:

- Met hoeveel mensen minder kunnen PD en Douane toe.
- Winst op het terrein van administratieve lastenverlichting.
- Winst in logistieke processen.
- Waar is de grote winst gehaald.

Outcome: concurrentiepositie van Nederlandse bedrijfsleven in internationale context

Gesprekspunt:

- Zijn er effecten te duiden in termen van onontkoombare ontwikkelingen, internationaal, met andere woorden, mag het meer tijd en geld kosten omwille van de concurrentiepositie.

Aan de hand van deze vragen zijn zes gesprekken gevoerd.

3 Samenwerking

De leden van de projectgroep CLIENT op Schiphol waren zeer tevreden over de kwaliteit van de samenwerking. Een aantal factoren speelde een wezenlijke rol. In de eerste plaats waren de betrokkenen zich bewust van de noodzaak om een oplossing te vinden voor de gevolgen van de invoering van richtlijn 2002/36/EG op 1 april 2003. Een tweede belangrijke factor was de samenstelling van de projectgroep: de juiste typen personen waren aanwezig, ze waren serieus met het werk bezig, ze konden goed discussiëren, ze wilden naar elkaar luisteren en met elkaar naar oplossingen zoeken. Belangrijk was dat er operationele ambtenaren in de projectgroep zaten. Als derde succesfactor mag de persoon van de externe adviseur worden genoemd.

Er was dus sprake van een goede samenwerking tussen enerzijds overheden en anderzijds bedrijven. Dit zou aangeduid kunnen worden als publiek-private samenwerking. De samenwerkingsvorm voldeed echter niet aan de definitie die het ministerie van Economische Zaken gebruikt voor PPS. Een belangrijk criterium bij een echte PPS-constructie is dat de financiën en de aansprakelijkheden van tevoren goed geregeld zijn in een contract. Daar was in het geval van CLIENT geen sprake van.

Aan een echte PPS-constructie zouden in het geval van CLIENT zowel voor- als nadelen hebben gekleefd. De voordelen zouden zijn geweest dat er geen misverstanden zouden zijn ontstaan rondom financieringsaspecten; gedacht kan worden aan verwachtingen rondom subsidiëring door LNV en aan verwachtingen rondom de exploitatiekosten van EV-PD.

Nadeel zou zijn geweest dat het veel tijd en moeite zou hebben gekost om alle financiële details van te regelen. Er kon juist vlot worden doorgewerkt omdat men er op vertrouwde dat er geen grote onenigheden zouden ontstaan en dat alles achteraf wel goed zou komen. De externe adviseur was achteraf blij dat er geen sprake is geweest van een echte PPS-constructie.

De douane is gewend aan samenwerking met bedrijven. De Belastingdienst, waar de douane onder valt, is terughoudend om samen met het bedrijfsleven iets te financieren vanwege zijn onafhankelijkheid. De douane verwacht daarom niet dat zij mee zou willen doen in een echte PPS-constructie.

De directie I&H van LNV heeft zich in de perceptie van de bedrijven op Schiphol op de achtergrond gehouden. Hier bestond waardering voor, omdat het ministerie van LNV op die manier met één gezicht naar buiten trad, in de figuur van de PD. Uit de gesprekken is het beeld ontstaan dat de combinatie van de juiste adviseur met de manier van werken van I&H er voor hebben gezorgd dat de resultaten konden worden bereikt die voor de afzonderlijke partijen ondenkbaar waren. I&H heeft er voor gezorgd dat de belangen die de afzonderlijke participanten overstegen werden behartigd. Dat had ook te maken met de organisatorische ophanging van de projectgroep. Er was intensief contact tussen de externe adviseur en I&H en tussen I&H en de departementsleiding. CLIENT kreeg daardoor meer het karakter van een samenwerkingsproject dan van een ICT-project.

Conclusie: het effect van de samenwerking van overheid met bedrijfsleven was positief. De harde deadline van 1 april 2003 heeft een gedeelde sense of urgency gecreëerd. De overheid heeft de gewenste rol gespeeld.

4 Het systeem CLIENT

CLIENT voldoet aan de verwachtingen. De logistiek van de invoering van snijbloemen wordt niet gehinderd door de invoering van Richtlijn 2002/36/EG. Dit is vooral te danken aan de invoering van reduced checks op basis van risicoprofielen. Het systeem draait nu goed, na aanloopproblemen. De aanloopproblemen waren niet buitenproportioneel, de ervaring is dat de invoering van dergelijke systemen altijd gedurende de eerste 3 - 6 maanden aanloopproblemen kent.

Er zijn niet genoeg gegevens voorhanden om een kosten-batenanalyse te kunnen uitvoeren. De bedrijven is echter gevraagd om voor de vuist weg een globale inschatting te maken van de kosten in tijd en geld en van de waarde van CLIENT. Allen waren ervan overtuigd dat CLIENT de investering waard is. Wat betreft de ICT-kant van CLIENT kan worden gesteld dat het geen hoogstandje is. Dit komt overeen met een belangrijke voorwaarde van het project: CLIENT moest een middel zijn om de gewenste samenwerking tussen de betrokken partijen mogelijk te maken; het mocht geen ICT-proeftuin worden. Dit is dus gelukt.

Rond de financiering van EV-PD zijn misverstanden geweest. I&H heeft Cargonaut de opdracht gegeven een ontwerp te maken voor elektronische vooraangifte. Nadat dit ontwerp was goedgekeurd kreeg Cargonaut opdracht het systeem te realiseren. Dit is gelukt binnen het budget. Het werd pas op een later tijdstip duidelijk dat de overheid vond dat de kosten van de exploitatie voor het bedrijfsleven waren. Cargonaut heeft de indruk dat dit op koepelniveau overeengekomen was, zonder dat deze afspraak op werkvloerniveau goed was gecontroleerd.

Volgens betrokkenen zijn er een aantal verbeterpunten van CLIENT mogelijk. De terugmeldtijd van de PD is te lang, die bedraagt momenteel een halfuur. Terugmelding bij de douane duurt ongeveer twee minuten. Het systeem CLIENT heeft slechts enkele seconden nodig om terug te melden. De dertig minuten die de PD hanteert heeft slechts een psychologische achtergrond: de PD heeft het gevoel dat hij tijd nodig heeft om in te kunnen grijpen. Het is de bedrijven op Schiphol niet duidelijk waar de PD op zou willen ingrijpen en waarom dit bij de douane niet nodig is.

Een ander verbeterpunt betreft de foutmeldingen. De foutmeldingen maken niet duidelijk welke fouten zijn gemaakt bij de invoer. Het kostte bedrijven relatief veel tijd om te achterhalen hoe zij de fout kunnen herstellen.

CLIENT bevalt goed op Schiphol. Het is echter niet goed toepasbaar op vliegvelden in andere landen. De problematieken van deze luchthavens lopen namelijk erg uiteen. Dat maakt uitwisseling van producten voor datalogistiek moeilijk. Een bijzondere situatie van Schiphol is bijvoorbeeld de zeer grote import van bloemen. De noodzaak voor een systeem als CLIENT is daardoor uniek.

Hoewel CLIENT goed voldoet, betreffen de loftuitingen veel meer de kwaliteit van de samenwerking dan het systeem dat uiteindelijk is gerealiseerd. "Het was een organisatorisch hoogstandje."

Conclusie: de ontwikkelde software voldoet, op een aantal mineure puntjes na. Het succes is te danken aan het gegeven dat het een product is van een goede samenwerking die ertoe heeft geleid dat de software aan de gebruikerseisen voldoet.

5 De prestaties

Het product is de investering waard geweest. De winst ervan is dat reduced checks mogelijk zijn geworden. Het aspect van verminderde administratieve lasten speelt nauwelijks bij de bedrijven op Schiphol. De bedrijven zien liever een toename van digitale administratieve lasten dan verstoring van hun logistieke proces. De beleving van de expediteurs is dat hun administratieve lasten vergroot zijn doordat de aanlevering van gegevens vooral bij hen terecht is gekomen. Volgens hen hebben de importeurs voordeel bij de invoering van CLIENT: zij krijgen ten opzichte van de oude situatie aanzienlijk eerder informatie zodat zij beter kunnen plannen.

In de begroting van LNV staat opgenomen dat CLIENT is bedoeld voor effectievere en efficiëntere grenscontroles. Daarbij wordt niet gemeld dat de belasting van de grenscontroles eerst is verhoogd door Richtlijn 2002/36/EG. Ten opzichte van de oude situatie zijn daardoor de administratieve lasten niet wezenlijk verminderd; wel is de kwaliteit van de informatie die nu wordt verzameld aanzienlijk verbeterd. CLIENT wordt vooral gezien als een oplossing voor de PD; het systeem neutraliseert namelijk de invoering van de richtlijn. Het is echter niet alleen de zorg van de PD, omdat de expediteurs eraan mee zullen moeten doen omdat hun klanten dat eisen. Met andere woorden, de markt dwingt de expediteurs mee te doen.

Hoewel de invoering van de richtlijn als de aanstichter van CLIENT wordt gezien, ziet men ook de voordelen. CLIENT is een logistieke oplossing; de voorinformatie van de verzender heeft voordelen voor de logistiek van de betrokken bedrijven omdat bedrijven er sowieso bij gebaat zijn als zij beter weten wat er naar hen onderweg is. Door de druk die uitging van de richtlijn is een sprong voorwaarts gemaakt in de gewenste richting. Iedereen is ervan overtuigd dat digitalisering van informatiestromen een gewenste ontwikkeling is; CLIENT sluit hier uitstekend op aan. De bedrijven op Schiphol zijn echter te behoudend om deze voorziening op eigen kracht te realiseren. Nu ze gedwongen zijn geweest zich er samen met anderen voor in te zetten is men er met het inzicht van de terugblik zeer tevreden mee. CLIENT is wat betreft acceptatie geen uitzonderingsgeval op Schiphol. Ook bij de invoering van elektronische luchtvrachtbrieven en bij de introductie van SAGITTA-invoer moesten bedrijven min of meer gedwongen worden hieraan mee te doen.

Eén bedrijf vroeg zich af of de AID ook toegang heeft tot CLIENT. Gebruik van CLIENT zou de AID beter in staat stellen invoerfoutjes van fraude te onderscheiden.

CLIENT biedt Cargonaut mogelijkheden om verder gebruik te maken van de gegevens. De gegevens kunnen namelijk ook worden gebruikt om plannings voor klanten op te stellen en om vervolgens die plannings voor de klanten te bewaken.

Conclusie: CLIENT heeft de invoering van richtlijn 2002/36/EG effectief ondervangen. Tevens is het een bredere sprong voorwaarts in de gewenste richting op het terrein van digitalisering van informatiestromen.

6 Concurrentiepositie

Het project CLIENT past in bredere ontwikkelingen. Dit geldt zowel voor elektronische aangifte, die nagestreefd wordt bij de douane, als voor de digitalisering van gegevensstromen die voor de betrokken bedrijven van belang zijn.

De timing van de invoering van de richtlijn roept dubbele reacties op. Enerzijds is men er niet van geporteerd dat Nederland vooroploopt bij de invoering van richtlijnen, terwijl andere landen het er niet zo nauw mee nemen. Die voorhoede positie gaat ten koste van de concurrentiekracht. Hier speelt de tarievendiscussie doorheen. Het economische tij is momenteel niet geweldig. De overheid had er beter over mogen nadenken of het in dit tijdsgewricht verantwoord was de richtlijn met de bijbehorende tarieven door te voeren.

De andere kant van de medaille is dat Nederland de richting heeft kunnen bepalen van de manier waarop de problemen die de invoering van de richtlijn met zich meebracht opgelost konden worden.

Kortom, voorloper zijn kent zowel voor- als nadelen. Nochtans zijn alle bedrijven ervan overtuigd dat de PD onhandig heeft gemanoeuvreed met de invoering van de inspectietarieven. Het zou beter zijn geweest met lagere prijzen te starten om die vervolgens geleidelijk naar een kostendekkend niveau op te voeren.

De concurrentiepositie van Nederland op het gebied van de import van snijbloemen is door CLIENT niet verbeterd. Dit komt doordat Nederland verreweg de grootste snijbloemenimporteur van de wereld is. Het probleem van de invoering van het richtlijn 2002/36/EG speelt dus in het bijzonder in Nederland, waarmee CLIENT vooral een oplossing voor Nederland is.

De positie van Schiphol als grootste invliegpunt is door CLIENT behouden gebleven. Naast concurrentiepositie is ook reputatie van belang. Het mag verwacht worden dat het op langere termijn de reputatie van Schiphol ten goede komt als ernst wordt gemaakt met de fytosanitaire inspecties.

Conclusie: de concurrentiepositie van Schiphol is bestendig, terwijl de reputatie mogelijk is verbeterd doordat het inspecties serieus neemt.

7 Reproduceerbaarheid

De pilot CLIENT is een succes geweest. Het is van belang te weten welke factoren het succes hebben bepaald en of deze factoren reproduceerbaar zijn.

De volgende succesfactoren kunnen worden onderscheiden:

- de druk van het gemeenschappelijke probleem, namelijk de bedreiging van het logistieke proces;
- de oplossing van het probleem is gezocht in de samenwerking van betrokken organisaties; hun behoeftes zijn leidend geweest;
- de organisatorische ophanging van het project;
- de persoon van de externe adviseur.

Alle partijen zijn het erover eens dat druk, die op de korte termijn als negatief wordt ervaren, voor de wat langere termijn een uitwerking kan hebben die voor allen welgevallig is. "Onder druk wordt alles vloeibaar" was één van de uitspraken. De luchtvrachtsector is behoudender dan het imago van deze sector doet vermoeden. Wellicht heeft dit te maken met de geringe speelruimte die het logistieke proces kent: de kapitaalintensiteit is hoog en de houdbaarheid van de producten zeer kort. Dit vereist een snel logistiek proces. Wijzigingen betekenen kans op verstoring hiervan. Doordat er een probleem voor de korte termijn rees, steeg de druk tot kritische hoogte. Daarmee was een gemeenschappelijke vijand voor alle betrokken partijen gecreëerd, met een positief effect op de samenwerking.

De oplossing van het probleem is gezocht in een goede samenwerking. Hoewel het principe van reduced checks een belangrijke technische factor is geweest, wordt de goede samenwerking als de sleutel tot het succes beschouwd. De ICT-voorzieningen zijn een resultante van deze samenwerking geweest. Dit is geen vanzelfsprekendheid. Vaak wordt een dergelijk probleem bij een ICT-afdeling gelegd om er een technische oplossing voor te ontwerpen. Deze valkuil is bij CLIENT van me et af aan onderkend.

Het is de moeite waard deze ervaring te gebruiken bij andere ICT-projecten. De denken valt aan OTP. Dit is een ICT-voorziening die een interface moet vormen tussen de rijksoverheid en haar omgeving. Ook daar zullen transacties tussen overheid en het bedrijfsleven spelen. Het zou goed zijn ook bij de ontwikkeling van het OTP het gesprek met het bedrijfsleven aan te gaan, conform het principe van CLIENT. Een wezenlijk uitgangspunt van CLIENT zou daarbij aandacht mogen krijgen: geen ICT-hoogstandje ontwikkelen, maar maximaal gebruikmaken van ICT-voorzieningen die reeds bij de betrokken partijen bestaan. Kortom: ga uit van het gesprek en van reeds bestaande voorzieningen.

Een derde succesfactor is de organisatorische ophanging van het project. Er blijken wezenlijke moeilijkheden te hebben bestaan door ontbrekend commitment bij mensen die niet direct belanghebbend waren bij CLIENT. Als het project hiërarchisch gepositioneerd zou zijn geweest, zou dit waarschijnlijk tot grote vertraging hebben geleid. Doordat de projectgroep van de 'Pilot Snijsbloemen' buiten een lijnorganisatie is gehouden, is steeds vlotte communicatie tussen het operationele en het strategische niveau mogelijk geweest. Dit is zeer effectief gebleken bij belangrijke knelpunten in de samenwerking. De waarschuwing die van deze ervaring uitgaat is dus: positionering van een dergelijk project in een lijnorganisatie kan tot een ongewenst isolement leiden.

Als laatste succesfactor kan de persoon van de externe adviseur worden genoemd. Ook voor hem gold dat zijn ICT-kennis niet op de eerste plaats kwam; volgens zijn eigen zeggen heeft hij slechts globale kennis van logistiek en ICT. Volgens betrokkenen waren het vooral zijn organisatorische en sociale vaardigheden die doorslaggevend zijn geweest voor het succes. Wat betreft de organisatorische vaardigheden heeft hij vooral de deadline van 1 april 2003 uitgebuit om iedereen die met het project te maken had maximaal onder druk te zetten om te presteren. Zijn sociale vaardigheden bleken uit de manier waarop hij betrokkenheid bij alle partijen wist te bereiken.

Deze ervaring leert dat men zich ervoor moet hoeden te snel een adviseur te kiezen die inhoudelijk uitblinkt. Er is veeleer behoefte aan een all rounder met goede leidinggevende en sociale vaardigheden.

8 Conclusies

Samenwerking tussen overheid en bedrijven

De kwaliteit van de samenwerking was het grote succes van de 'Pilot Snijbloemen'. In de projectgroep waren de mensen met de juiste kwaliteiten aanwezig. Men was bereid naar elkaar te luisteren en, waar nodig, naar elkaar toe te bewegen. Er was geen sprake van een echte PPS-constructie. I&H heeft de gewenste rol gespeeld: op de achtergrond het gemeenschappelijke belang bewaken en faciliteren op punten waar de samenwerking haperde.

Het systeem CLIENT

De 'Pilot Snijbloemen' is de investering waard geweest. Er is op doelmatige wijze een relatief bescheiden voorziening gecreëerd, die er op was gericht zoveel mogelijk van bestaande voorzieningen gebruik te maken. De software voldoet aan de gebruikerseisen.

De besparingen

Er is geen sprake van vermindering van administratieve lasten, wel van verschuiving ervan. CLIENT heeft de logistieke gevolgen van de invoering van Richtlijn 2002/36/EU ondervangen. CLIENT heeft geleid tot een betere kwaliteit informatie.

De concurrentiepositie

CLIENT heeft de concurrentiepositie van Nederland niet verbeterd; die van Schiphol is wel bestendigd. Door CLIENT is een sprong in de goede richting gemaakt op het gebied van digitalisering van informatiestromen.

Leerpunten

- Samenwerking kan worden gestimuleerd door druk te creëren (harde deadline).
- Een belangrijke succesfactor is dat de uiteindelijke ICT-voorziening voortgekomen is uit samenwerking en niet andersom.
- Door een samenwerkingsproject buiten de lijn te positioneren wordt de effectiviteit van de groep minder afhankelijk van verlaagd commitment in de lijn.
- Een projectleiding op basis van allround vaardigheden is wenselijker dan een projectleiding op basis van grote inhoudelijke kennis.