

# Tax-i

Jos Bonsink (10172920), Informatics

13 januari 2013

## Inleiding

Er zijn in de afgelopen jaren miljarden euro's verspild aan mislukte ICT-projecten. Een voorbeeld is het ICT project van de Waterschappen. In 2007 werd een project, genaamd Tax-i, gestart voor de bouw van een gezamenlijk systeem voor de belastinginning van alle 26 waterschappen. In november 2011 werd het project gestopt, de schadepost was 17,2 miljoen euro. Hoe kon het toch zo fout gaan?

## Doelen en het ontwerp

Het Waterschapshuis is de regie- en uitvoeringsorganisatie voor de 26 waterschappen op het gebied van ICT. Deze organisatie was de interne opdrachtnemer van de waterschappen en verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. Het project had ook deels het doel om het bestaansrecht van het Waterschapshuis te bewijzen.

De afzonderlijke waterschappen waren nooit volledig toegewijd aan het project. De verschillende Waterschappen waren wel bereid om mee te doen aan het project maar ze waren niet bereid hun eigen autonomie op te geven. Hierdoor konden de werkprocessen van de afzonderlijke waterschappen niet worden geüniformeerd en gestandaardiseerd. Het gevolg was dat het systeem moest voldoen aan uiteenlopende en soms zelfs conflicterende eisen van de afzonderlijke waterschappen. Daardoor werd het ontwerp van het belastingstelsel al in de bestekfase onnodig complex en in de blauwdrukfase na aanbesteding door onderaannemer Logica nog complexer.

## Onderschattingen

De doelstelling van het project was het realiseren van een geautomatiseerd systeem voor het innen van waterschapsbelasting, gekoppeld aan een gezamenlijke database (Waterschapsdatabase). De keuze voor een gezamenlijke database met toegang tot alle basisregistraties was onhandig aangezien het stelsel van basisregistraties nog niet voltooid was.

Logica besloot een onderdeel van het systeem te baseren op reeds bestaande software dat door een dochterorganisatie was ontwikkeld. Het geschikt maken bleek in de praktijk veel complexer te zijn dan gedacht. Bovendien bleek de software niet geschikt te zijn voor Windows. Het was oorspronkelijk voor Linux systemen gebouwd. De database zou worden gebouwd met een standaarddatabase pakket van sub-onderaannemer Ordina. Later werd

geconcludeerd dat dit pakket toch niet geschikt was. Er werd besloten het databasecomponent van de grond af aan te ontwikkelen, dit ging ook niet voorspoedig.

Gedurende het traject heeft Logica telkens ingestemd met de te optimistische planningseisen van de opdrachtgever. Dit wijst op een systematische onderschatting van de betrokkene partijen van de omvang en complexiteit van de opdracht.

## **Organisatorische problemen**

Op organisatorisch vlak was er een onduidelijke verantwoordelijkheidsverdeling. Het Waterschapshuis zou de hoofdverantwoordelijke moeten zijn maar door de grote inbreng van de afzonderlijke waterschappen ontstond er een complexe projectorganisatie. Het Waterschapshuis bleek niet in staat te zijn om het project aan te sturen en moest veel externe deskundigheid inhuren. Halverwege het ontwikkelingsproces kreeg het Waterschapshuis ook een onvoltooide transitie van stichting tot gemeenschappelijke regeling te verwerken. Dit maakte de bestuurlijke complexiteit alleen maar erger.

## **Relatie tussen opdrachtnemer en onderaannemer**

Het Waterschapshuis had bedenkingen bij het grote aantal medewerkers dat Logica inschakelde tijdens de bouwfase. Een dergelijk groot bouwteam vereist sterke projectleiding. Echter werd gedurende het project zeven keer van projectleider gewisseld.

Logica had een houding, die ervoor zorgde dat er al direct na de aanbesteding spanningen tussen het bedrijf en het Waterschapshuis ontstonden. Na de gunning claimde het bedrijf onmiddellijk meerwerk voor het gehele projectmanagement en de integratie van systeemcomponenten. Volgens de automatiseerder waren deze punten niet in de aanbesteding opgenomen. Deze meerwerkdiscussie kwam regelmatig aan de orde. 'De verhoudingen waren zodanig dat voor alles wat niet 100 procent duidelijk gecontracteerd was, er extra betaald moest worden', aldus een betrokkene van uit de waterschappen.

## **Conclusie**

Na een aantal escalaties, ingebrekestellingen, pauzes, deadline-verschuivingen, testfases, externe bemiddelingen en doorstarts werd het project in het najaar van 2011 definitief beëindigd. Er was geen vertrouwen meer bij de Waterschappen dat Logica zou kunnen leveren.

Verschillende factoren hebben er naar toe geleid dat het project is mislukt. De factor, die het meest hiertoe heeft bijgedragen, is het falen van de opdrachtgever. Het Waterschapshuis is niet in staat geweest om het project aan te sturen. Vanwege onderlinge verschillen tussen de afzonderlijke waterschappen, die niet gelijk konden worden getrokken, werd het ontwerp van het systeem dermate complex dat men zich kan afvragen of het project überhaupt kon worden gerealiseerd.

De originele planning was dat het systeem per januari 2009 zou worden opgeleverd. Logica werd destijds ingebreke gesteld maar uit angst voor juridische consequenties, werd

het project uiteindelijk toch doorgezet. Gedurende het project werd de deadline meerdere malen verschoven als gevolg van angst en systematische onderschatting.

## **Bronnen**

1. R. Sanders, "Evaluatie Tax-i: Collectief falen bij debacle", [computable.nl](http://computable.nl), 12-2012.
2. F. Blankena, "ICT-Project waterschappen klassiek voorbeeld van hoe 't niet moet", 12-2012.
3. Ir. Derk K. Kremer, "Waterschapshuis: Opdrachtgever of opdrachtnemer", [publicaties.eestum.eu](http://publicaties.eestum.eu), 12-2011.