

# **WATERSCHAPPEN**

## **Mislukt ICT-project - TAX-i project**

L.P. Verspeek - 10184465  
University of Amsterdam  
Department of Computer Science

**Januari 2013**

### **INLEIDING**

ICT bedrijf Logica krijgt in 2007 de opdracht om een nieuw centraal belastingsysteem en een gezamenlijke database op te zetten voor de 26 waterschappen in Nederland. Het bedrijf krijgt zo'n twee jaar de tijd. Meer dan vijf jaar later wordt het project gestaakt. De hele operatie is uitgelopen tot een groot fiasco. De investeringen, 17,2 miljoen euro, moeten als verloren worden beschouwd. De vraag is nu hoe het ooit zover heeft kunnen komen en waar het in dit mislukte project zo is misgegaan.

### **ANALYSE**

Het TAX-i project had al snel bekende eigenschappen van een slecht lopend project. De interne sturing was niet strak genoeg geregeld en er werd vooral gewerkt met ingehuurd experts. Door het gebrek aan goede regie was er ook een kloof aanwezig tussen de opdrachtgever en de uitvoerder (respectievelijk de Waterschappen en Logica). Neem daarbij ook knelpunten als een grote tijdsdruk, een slechte projectadministratie, onduidelijkheden over verantwoordelijkheden bij de opdrachtgever, ruzie over vergoedingen en de keuze voor een complexe servicegeoriënteerde systeemarchitectuur en een mislukking van het project was bijna niet meer uit te sluiten.

### **Onderschatting**

Bovendien was er bij beide partijen een grote onderschatting van de omvang en complexiteit van het project. Logica stemde gedurende het traject steeds weer in met de te optimistische planningseisen van de Waterschappen.

Voor het onderdeel Universeel BelastingSysteem baseerde Logica bijvoorbeeld zijn aanbod op een systeem dat in Portugal door een dochterorganisatie werd toegepast. Het aanpassen en integreren van dit systeem bleek veel lastiger te zijn dan voorheen werd gedacht. Dit kwam mede door een domme fout dat dit systeem op Linux gebaseerd was, terwijl voor het Universeel BelastingSysteem van de Waterschappen een Microsoft omgeving werd geëist.

Ook de aanname dat het standaarddatabasepakket van onderaannemer Ordina relatief eenvoudig geschikt gemaakt kon worden voor de Waterschapsdatabase bleek niet te kloppen.

Logica zette Ordina vervolgens opzij en koos in overleg met de Waterschappen ervoor de databasecomponent zelf te gaan ontwikkelen. De bouw hiervan verliep eveneens veel moeizamer dan voorzien.

### **Overspecificatie**

Ook is er gebleken dat er sprake was van overspecificatie. Dat betekent dat er meer gevraagd wordt dan er voor een goede bedrijfsvoering nodig is. Dit is gekomen uit het feit dat de 26 waterschappen zelf de regie in handen heeft gelaten van het waterschapshuis. Het waterschapshuis heeft te snel gedacht dat het wel zou weten wat goed zou zijn voor de 26 waterschappen zonder ze er zelf voldoende bij te betrekken.

### **Communicatie**

Een andere oorzaak voor het mislukken van het project is gebrekkige communicatie. Al vrij snel vanaf het begin was er een moeizame communicatie tussen het waterschapshuis en Logica. Ook bleek dat de communicatie tussen het waterschapshuis en de 26 waterschappen zeer moeizaam verliep. De waterschappen werden door het waterschapshuis op afstand gehouden. Dit is te wijten aan een gebrek aan regie.

### **Versterkend effect**

Veel van de bovengenoemde kenmerken voor een slecht lopend project hebben een versterkende werking op elkaar. Door het gebrek aan regie is, is er een slechte communicatie tussen de verschillende instellingen. Hierdoor wordt de kloof tussen opdrachtgever en uitvoerder groter. Door de grotere kloof worden er verkeerde beslissingen gemaakt, waardoor het project onnodig complex kan worden. Doordat het project zo complex is geworden, is er weer meer regie nodig enzovoort. Het volgende figuur vat dit elkaar versterkende effect goed samen[1]:



## **CONCLUSIE**

In het geval van het TAX-i project wijst alles in de richting van een onduidelijke rol van opdrachtgever binnen de eigen organisatie van de waterschappen. De rol van opdrachtgever had nooit gegeven mogen worden aan het waterschapshuis als interne opdrachtnemer. TAX-i moest en zou een succes worden. Naar kritische geluiden werd te weinig geluisterd en steeds opnieuw werd het project voortgezet. Verder waren beide partijen bang voor reputatieschade en voor de juridische gevolgen van het voortijdig stoppen van het project. Daardoor is er te veel te lang doorgedaan met dit op voorhand mislukte project.

De Nederlandse overheid verliest jaarlijks 4- tot 5 miljard euro aan mislukte ict-projecten. Hopelijk is er geleerd van de klassieke fouten die bij dit project zijn gemaakt en kan dit enorme bedrag in de toekomst omlaag worden gebracht.

## **BRONNEN**

[1] D. Kremer, ” **Mislukt ICT-project bij Waterschappen - een analyse**”. financieel-management.nl, 12-2011.

[2] J. Tromp, “**Opnieuw duur ict-fiasco: automatisering waterschappen mislukt**”. Volkskrant, 11-2011.

[3] R. Sanders, “**Evaluatie Tax-i: Collectief falen bij debacle**”. computable.nl, 12-2012.

[4] F. Blankena, “**Ict-Project Waterschappen klassiek voorbeeld van hoe 't níet moet**”. binnenlandsbestuur.nl, 12-2012.