

VELDWIJK

Technisch Failliet?

Eind juni gebeurde iets dramatisch. Saskia Stuiveling, baas van de Rekenkamer en toptoezichthouder op de besteding van belastinggeld, verklaart dat ICT-verspilling en mislukte ICT-projecten niet te onderzoeken zijn en dat de politiek dat maar beter kan accepteren. Dit is ongehoord. Bij slecht meetbare baten van ICT hebben we ons neergelegd. Maar dat ook ICT-kosten niet te meten en te wegen zijn, dat slaat alles. De staat is failliet verklaard voor wat betreft haar ICT-inspanningen. En dit 'technisch failliet' is ook nog eens uitgesproken door een prominente PvdA'ster. Gekker moet het niet worden, mevrouw de voorzitter!

Deze gebeurtenis is niet helemaal ongemerkt voorbij gegaan. Deskundigen, ICT-bedrijven, politici en overheidsbedrijven reageren. De adviseur: "Een uit de hand gelopen ICT-project is probleemloos te herkennen." Het ICT-bedrijf:

"Aanbestedingsregels maken het uitvoeren van ICT-projecten onmogelijk." De organisatie: "We waren te ambitieus." De betrokkene: "Managers en ICT-architecten maken alles kapot." Allemaal waar. Maar wat dan? Stopt de overheid na P-direct, C2000, de Polisadministratie en al die honderden andere minder zichtbare hele en halve mislukkingen met grote projecten? Nee hoor. Met Elektronische Patiënten- en Kinddossiers, het Toeslagensysteem bij de Belastingdienst, ERP bij Defensie en ICT-vernieuwing bij ProRail/NS en het Rekeningrijden zijn toekomstige ICT-rampen gegarandeerd.

Ikzelf ben één van die vele ICT'ers die bovenop sommige van deze drama's zitten en ook ik kan zien wat de accountants van de Rekenkamer kennelijk niet kunnen bevatten. Ik kan zelfs nog wel wat zaken toevoegen: uitholling van verantwoordelijkheid door matrixorganisaties en politieke aansturing – alstublieft géén coördinerende ICT-minister! Oplossingen zoeken in dubieuze hypes zoals SOA, XML, XBRL. Van die dingen.

Maar het ergste van alles is dat wat mevrouw Stuiveling zegt niet klopt. ICT-kosten zijn best te meten en te beoordelen, ook door accountants met gezond verstand en enige ICT-kennis. Ik ben zelf eens wat gaan cijferen aan twee ICT-projecten die ik ken en ik weet minder dan de Rekenkamer. De laagste kostenschattings die ik ben tegengekomen bedraagt pakweg 350 miljoen euro voor die projecten samen. De kosten van externe inhuur komen als ik heel wild doe uit op ongeveer de helft van dat vermoedelijk te lage bedrag, maar een derde deel is waarschijnlijker. Het leeuwendeel van die kosten wordt dus verteerd door de eigen organisatie. Hele carrières worden gebouwd rond projecten – activiteiten die een begin en een eind zouden moeten hebben. De financiering komt uit speciale projectgelden – heel anders dan de normale budgetten waar elk jaar de kaasschaaf overheen gaat. Bij kostenoverschrijding wordt de portemonnee getrokken want men wil geen gezichts-

verlies en de organisatie blijft altijd positief over de afloop. Ziedaar een feilloos recept voor ICT-rampen – zelfs bekwaam management helpt niet. Het beeld van veel grote ICT-projecten is dat van een tumor; een nutteloos gezwel dat eindeloos blijft groeien tot de toevoer van voedingsstoffen van buitenaf wordt afgesneden. De ingehuurde ICT'ers houden natuurlijk hun mond, maar ook de eigen mensen doen dat, tot ver voorbij het punt waarbij iedereen weet dat het project is mislukt. Wie ziet dat niet ICT maar organisatie het probleem is, kan enigszins voorspellen waar de bliksem inslaat: bij ICT-projecten waarbij meerdere overheidsorganisaties zijn betrokken en/of waar bestaande systemen worden vervangen. Ambtelijke organisaties laten samenwerken vergt veel smeergeld; geld dat dus gaat zitten in perifere activiteiten die hooguit indirect iets te maken hebben met systeemontwikkeling. Door het ketenfetisjisme bij de overheid neemt het aantal *hot spots* toe: UWV/Belastingdienst, nationaal medisch dossier (EPD), ProRail/NS, de hulpdiensten (C2000), gemeenschappelijke overheids *back-office* (P-direct). De UWV/BD bom en de C2000 en P-direct bommen zijn al ontploft. Het EPD-traject heeft alle potentie om in het niets te verdwijnen. En let op ProRail/NS. In gevallen waar werkende systemen moeten worden vervangen – de GBA, het WIA uitkeringssysteem – gebeurt hetzelfde. De normale processen draaien door met de oude ICT en ICT-vernieuwing gaat van vrijblijvend naar *freischwebend*. Zoals gezegd zijn de mechanismen die ik hier beschrijf meetbaar voor accountants en EDP auditors. De aanwending van het leeuwendeel van projectkosten voor indirecte activiteiten door de eigen organisatie kun je meten. En kijk je dieper met iets meer verstand van ICT dan blijken ook veel van de 'uitvoerenden' bezig met indirecte activiteiten: niet ontwerpen of bouwen maar richtlijnen opstellen, coördineren, beheer organiseren, testplannen maken, kwartier maken en natuurlijk managen. Ontwerpen en ontwikkelen is een perifere activiteit en bijna iets gènants. Niet voor niets zijn overheidsorganisaties héél enthousiast over uitbesteding van software-ontwikkeling naar India. *All chiefs, no Indians* – maar dan anders.

Is er een oplossing voor dit probleem? Ik weet niet hoe je een ICT-tumor voorkomt. Wat ik wel weet is dat je ze kunt opsporen en verwijderen en rampen van honderden miljoenen kunt beperken tot minidrama's van tientallen. Dus, Mevrouw Stuiveling, kijk alstublieft nog eens goed en red de ICT-afdeling van de BV Nederland.

René Veldwijk

Dr. R.J. Veldwijk (rene.veldwijk@faapartners.com) is partner bij FAA Partners, een onderdeel van de Ockham Groep.