

Sectorbreed IT-sector

Reusachtige IT-projecten geen taboe meer ondanks notoire risico's

Nederlandse overheid stapt in 2012 noodgedwongen in een handvol megaprojecten

Johan Leupen
Amsterdam

Groot is uit de gratie, was jarenlang het mantra van de Nederlandse ICT-wereld. Automatiseringsdeals van boven de €100 mln of zelfs enkele tientallen miljoenen waren besmet vanwege de complexiteit en hoge risico's. Na enkele bijzonder kostbare ICT-fiasco's bij onder meer de Belastingdienst, Rijkswaterstaat en uitkeringsinstantie UWV, droogden de megadeals in 2009 en 2010 vanzelf op. Als er al een project te vergeven was, knipte de rijksoverheid het op in behapbare kleine stukjes om de regie niet te verliezen.

Aan de horizon tekenen zich nu voor het eerst weer de contouren af van een handvol megaprojecten, blijkt uit een rondgang langs ICT-topmannen, waaronder die van Ordina en Atos. Voorop staat de kolossale opgave om honderden archaïsche IT-systemen van 26 regionale politiekorpsen aan een rijtje tot een geoliede machine. De geschatte waarde van die opdracht is € 220 mln en de urgentie is groot: zonder digitalisering is het onmogelijk om aan de bezuinigingseisen van het kabinet te voldoen.

Marktpartijen zien halsreikend uit naar die grote vis. De Nederlandse markt gaat sinds 2009 door een diep dal, gehavend door een moratorium op detachering en ICT-diensten bij zijn allergrootste klant, de rijksoverheid. Nu dient zich niet alleen een kans aan om veel verloren omzet goed te maken, maar ook om het beschadigde imago van de sector te repareren door de maatschappelijke onmisbaarheid van ICT voor eens en altijd te bewijzen.

Naast het dossier nationale politie hangen er ook andere grote aanbestedingen boven de markt, zoals de digitaliseringstrajecten bij het UWV, Defensie en de Belastingdienst. Die instanties staan voor reusachtige krimpoperaties, waarbij per organisatie vele duizenden overheidsbanen verdwijnen om de bezuinigingsdoelen van het kabinet te halen. Het vervangen van tientallen kantoren door een digitaal burgerloket moet eerst tientallen, en daarna honderden miljoenen euro's helpen vrij te maken.

De stroomversnelling ontstaat onder bezuinigingsdruk, zegt Peter Verkoulen, directeur overheidsmarkt bij IT-bedrijf Atos. 'Nederland had lang de neiging alles zelf te willen doen en loopt op het gebied van IT-uitbesteding ver achter op de private sector en over-

heden in Angelsaksische landen. Er is nu een duidelijk momentum om belangrijke taken naar de markt te brengen, en het is ondoenlijk om zo'n traject in kleine stukjes te knippen en over tien verschillende marktpartijen te verdelen. Dan mis je juist alle voordelen.'

Zijn baas Rob Pols, topman van Atos-Benelux, haalt nu nog €180 mln tot €190 mln omzet bij de Nederlandse overheid, maar denkt over vijf jaar door te kunnen groeien naar een half miljard. Hij ziet nu voor het eerst serieuze aanstanden bij sommige ministeries om hun IT-afdelingen, inclusief mankracht, uit te besteden aan marktpartijen. Zo kan 20% tot 30% van de kosten worden bespaard. Onder meer Defensie, dat jaarlijks €390

ICT-falen Beroemde fiasco's

Het **UWV** bouwde tweeënhalf jaar aan een IT-systeem voor alle uitkeringen, om gaandeweg te ontdekken dat zijn wensen **onrealistisch** waren. De instantie zei in 2008 dat er zo veel externe ICT'ers rondliepen, dat het moeilijk was de regie te houden. De schade bedroeg **€87 mln**. Eind 2009 meldde deze krant dat **Rijkswaterstaat** een IT-contract van €230 mln openbrak omdat de leveranciers **wanprestatie** zouden hebben geleverd. Het beheer van 14.000 werkplekken werd teruggehaald en opnieuw aanbesteed. De schade is onbekend.

424
Ordina

Grote ICT-dienstverleners

Omzet Nederland 2011 in € mln

588
Accenture

565*
Logica**

942
Atos Origin**

Opdrachten die boven de markt hangen

Bedragen in € mln betreffen schattingen

Defensie
250

Opdracht:
• 12.000 banen weg
• Hele IT-afdeling onderbrengen bij de markt (scenario)

Nationale Politie
220

Opdracht:
• 3500 banen weg
• 26 IT-systemen moeten 1 worden

UWV
60-100

Opdracht:
• 6000 banen weg
• Fysieke klant-contact omzetten naar webportalen

Belastingdienst
?

Opdracht:
• 6000 banen weg
• Fysieke klant-contact omzetten naar webportalen

* €1 = £ 0,868 ** Betreft Benelux CM / Bron: FD Research, jaarverslagen ©fd.

1472
Getronics (KPN)

1266
Capgemini**

mln aan IT uitgeeft, is volgens Pols dicht bij een dergelijke doorbraak: 'Wij horen dat het gaat gebeuren.'

Hoewel een dergelijke beweging een enorme financiële impuls voor de markt zou betekenen, is Pols er niet zorgenvrij over. Zo heeft Defensie nog niet besloten in welke fasen de aanbesteding precies gaat verlopen, en welke eisen ze stelt aan de leveranciers, terwijl de bezuinigingen al ingeboekt staan. 'Ik stel weleens een kritische vraag', zegt de topman van Atos Benelux.

Een groot gevaar daarbij is dat het opdrachtgeverschap nog steeds te veel versnipperd is binnen de overheid, zegt topman Stepan Breedveld van automatiserend Ordina. Ieder ministerie — en zelfs iedere lokale gemeente

— houdt zijn eigen bevoegdheid over IT, en dat maakt het uitermate lastig om af te rekenen met de wildgroei aan verschillende IT-strategieën en bloedgroepen. 'De governance is een heel grote formele blokkade. Het is niet dat mensen niet willen, maar zo hebben we het geregeld in dit land.'

Rijks-'cio' Maarten Hillenaar is bezig om de IT-infrastructuur op overkoepelend niveau te regelen door bijvoorbeeld meerdere ministeries te bedienen vanuit een IT-winkel. Maar het is de vraag hoeveel politieke rugdekking hij daarvoor krijgt vanuit de senaat. 'Hij heeft de juiste ideeën en hij kan het, maar de vraag is of hij het mandaat krijgt van de senaat', zegt Pols. Breedveld: 'Dat zou oneindig veel sneller moeten kunnen.'

ICT-strategie

Te laat voor de kaasschaaf

De kaasschaafmethode is een gepasseerd station, lijkt de consensus in het land van overheids-ICT. De overheid moet dramatisch vernieuwen en IT is onmisbaar, luidt de boodschap die nu ook door het kabinet wordt uitgedragen.

Dat is op zichzelf winst voor de sector, maar een rode draad valt er nog niet te ontdekken in de aanvliegroute. Ieder overheidsorgaan houdt er zijn eigen vorm van risicobeheersing op na, blijkt uit een rondgang. De politie leunt zwaar op externe adviseurs en brengt een kolossus van een order naar de markt, met een looptijd tot 2017.

Het UWV lijkt voor de paret-snoerbenadering te gaan, door in

minder grote stappen aan te willen besteden. En de Belastingdienst laat via een woordvoerder weten megaprojecten 'afgezworen' te hebben, ingegeven door de risico's die beschreven zijn in een McKinsey-onderzoek. Grote projecten worden opgedeeld tot stukjes van €1 mln, met een looptijd van maximaal een jaar.

'Het is interessant dat men heren der nu weer groot gaat, maar

Rode draad valt nog niet te ontdekken in de aanpak van grote ICT-projecten

de discussie over welke lessen er moeten worden getrokken uit het verleden is nog gaande', aldus Tom Rodrigues, voormalig Ordina-bestuurder en adviseur bij verschillende overheidsprojecten. Chris Verhoef, hoogleraar informatica aan de VU, is nog stellig: 'Het megaproject is het recept voor mislukking. Hoe groter, des te meer kans op falen. Uit de recentste rapportage naar de Tweede Kamer blijkt dat de grote IT-projecten schromelijk onderschat worden in kosten en doorlooptijd. Minister Ivo Opstelten gaat met de politie op de oude voet verder. Mijn voorspelling is dan ook dat dit mislukt.'



Politie leunt op externen.

HH