

**EMBARGO TOT  
29 NOVEMBER 2007, 11.00 UUR**

Lange Voorhout 8  
Postbus 20015  
2500 EA Den Haag  
E voorlichting@rekenkamer.nl  
W www.rekenkamer.nl

*Automatisering is geen wondermiddel*

## **Besluitvorming overheid vormt risico bij ICT-projecten**

**De overheid heeft de neiging ICT-projecten te complex te maken. De politieke besluitvorming speelt hierbij een rol. Door te hoge ambitie of aanvullende wensen van minister of Tweede Kamer neemt het risico op het mislukken van ICT-projecten toe. De minister dient de Tweede Kamer beter over ICT-projecten te informeren. Door de besluitvorming in fases te laten plaatsvinden, kunnen minister en Kamer meer grip op ontwikkelingen krijgen.**

Dit stelt de Algemene Rekenkamer in *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid*, dat op 29 november 2007 is gepubliceerd.

Grote organisaties, bij overheid en bedrijfsleven, worstelen met het goed aansturen van omvangrijke ICT-projecten. Problemen bij de overheid staan echter meer in de schijnwerpers. De Tweede Kamer heeft de Algemene Rekenkamer om dit onderzoek gevraagd na uitlatingen van ICT-deskundigen dat de Nederlandse overheid jaarlijks € 4 à 5 miljard verspilt aan automatiseringsprojecten. Dit getal strookt niet met andere gegevens. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek geeft de overheid per jaar € 2,1 miljard aan ICT uit, waarvan de rijksoverheid € 0,5 miljard. De kosten van (deels) mislukte projecten moeten dus nog lager liggen. Maar substantiële problemen zijn er wel, zo wijzen onderzoeken uit.

Dit is deel A van een onderzoek naar ICT-projecten bij de rijksoverheid dat de Algemene Rekenkamer op verzoek van de Tweede Kamer uitvoert. Deel B, met meer verdiepende informatie, volgt juni 2008. Om de wens van de Tweede Kamer in te willigen snel inzichten te geven is op basis van eerder rekenkameronderzoek, literatuurstudie en gesprekken met deskundigen dit deel A van het onderzoek samengesteld.

Een aantal spelers heeft volgens de Algemene Rekenkamer een rol. De minister wil bij ICT-projecten doorgaans daadkracht tonen. De Tweede Kamer dringt aan op snelle oplossingen voor complexe problemen. Voor ICT-leveranciers zijn grote opdrachten het aantrekkelijkst. Hooggespannen verwachtingen over problemen die dankzij grote ICT-projecten opgelost kunnen worden, zijn afgelopen jaren niet altijd realistisch gebleken, zo constateert de Algemene Rekenkamer.

Deadlines die voor de politiek van belang zijn, komen niet altijd overeen met de tijd die nodig is voor organisatorische en technische veranderingen. Zo hebben wij in 2005 vastgesteld dat de Immigratie- en Naturalisatiedienst niet tijdig over een

nieuw ICT-systeem kon beschikken om taken van de Vreemdelingendienst over te nemen. Naast politieke en technische complexiteit speelt mee dat ICT-projecten bij de overheid vaak organisatorisch complex zijn omdat autonome organisaties moeten samenwerken. Lopen de doelen van deze organisaties uiteen dan kan een ICT-project in problemen geraken. Besluit de politiek tussentijds extra randvoorwaarden in te bouwen of een project uit te breiden, dan blijft herbezinning op de uitgangspunten van het project soms achterwege. De politiek heeft dan weinig oog voor de gevolgen voor de bedrijfsprocessen van de betrokken organisaties. De informatie die ministers aan de Tweede Kamer verstrekken bij tegenvallende ICT-projecten schiet nogal eens tekort. Dit is onder meer gebleken bij het ICT-project van de politie in de periode 2000-2003 en bij het communicatiesysteem voor de hulpdiensten C2000. De overheid heeft moeite om falende ICT-projecten te staken. Soms wordt lang doorgemodderd om gezichtsverlies te vermijden.

### **Aanbevelingen en reactie minister**

De Algemene Rekenkamer beveelt ministers aan de resultaten van ICT-oplossingen realistisch in te schatten. ICT is geen *quick fix* voor een probleem. Politieke deadlines die niet stroken met wat organisatorisch of technisch mogelijk is kunnen fataal uitpakken voor een project. Ook voor ICT geldt dat er een kloof bestaat tussen beleid en uitvoering. Voor grip op ICT-projecten beveelt de Algemene Rekenkamer tussentijdse heroverwegingen aan en altijd een exitstrategie. De minister moet een volwaardige gesprekspartner zijn. Het ministerie moet daarom over voldoende kennis en expertise beschikken. De besluitvorming over projecten verbetert als deze in fases gebeurt. In elke fase dient onderbouwd te worden wat nodig en wenselijk is. De minister behoort ook tussentijds de Tweede Kamer in te lichten. De minister is als eindverantwoordelijke in de positie om te voorkomen dat ICT-projecten te complex worden.

In reactie op onze bevindingen onderschrijft de minister van Binnenlandse Zaken veel van onze bevindingen en wil er haar voordeel mee doen. Wij nemen aan dat waar nodig conclusies en aanbevelingen in het recent uitgebrachte Plan voor de Vernieuwing van de Rijksdienst worden verwerkt. Verder wijst de minister op verschillen in verantwoordelijkheid bij de aansturing van ICT-projecten: is een minister opdrachtgever, is dat een zelfstandig bestuursorgaan of valt de opdracht binnen het beleidsveld van de minister? De minister blijft echter volgens de Algemene Rekenkamer ten minste verantwoordelijk voor de borging van publieke belangen. In deel B van dit onderzoek (juni 2008) gaan wij hier nader op in.