

# NRC FOCUS



KWARTAALBLAD OVER ECONOMIE,  
STRATEGIE EN LEIDERSCHAP

## ENERGIE

- Te veel factoren bepalen de olieprijs
- Energiecontract nooit waterdicht
- Het ultieme bezuinigen van IKEA

## ZEVEN MINUTEN

Pamela Boumeester over leidinggeven  
bij NS en het optimaliseren van het  
stationsgeluk van de treinreiziger

## KLANTENBINDING

De voornaamste kopzorg van managers  
in crisistijd: hoe hou ik mijn klant?!

## FRUSTREREND

Onthullend: de grootste IT-blunders

Q1 2009 NUMMER 1 €7,95



**HOOFDREDACTEUR**

Birgit Donker

**REDACTIE**

Dick van Eijk (chef),  
Peter van der Klugt (coördinator),  
Reinoud Roscam Abbing (eindredactie)

**ART-DIRECTION**

Sabine Verschueren, Jan Paul van der Wijk

NRC Focus is een uitgave van NRC Media BV,  
onderdeel van PCM Uitgevers BV.  
Marten Meesweg 35

**VORMGEVING**

Ank Swinkels

Postbus 8987, 3009 TH Rotterdam  
T: (010) 406 6111

**MEDEWERKERS**

Johannes van Assem, Willemijn van Benthem,  
Dick Berlijn, Irina Birger, Koos Breukel,  
Marcel aan de Brugh, Piet Depuydt,  
Klaas Fleischmann, David Galjaard,  
Melle Garschagen, Oscar Garschagen,  
Marnix Goossens, Philip Hennemann, Marc Hijink,  
Hollandse Hoogte, Marien Jonkers,  
Elsje Jorritsma, Jannetje Koelewijn,  
Daan van Lent, Roos Liefing, Mieke Meesen,  
Pauline van der Meer Mohr,  
René Moerland, Krijn van Noordwijk,  
Warna Oosterbaan, P.J. Roggeband,  
Yassine Salihine, Rik van Schagen,  
Elske Schouten, Tamara Slief, Henrik Spohler,  
Patricia Veldhuis, Sander Voormolen,  
Machteld Vos, Henk Wildschut

E: nrcfocus@nrc.nl (lezersreacties)  
E: economie@nrc.nl (persberichten)  
W: www.nrcfocus.nl

**ADVERTEREN**

NRC Media  
T: (010) 406 6633  
E: advertentie@nrc.nl  
W: www.nrcmedia.nl of  
PCM Media  
T: (020) 562 6200  
E: advertentieservice@pcmmmedia.nl  
W: www.pcmmmedia.nl

**ABONNEREN**

Een jaarabonnement op NRC Focus kost  
€ 34,95 (inclusief 6% btw). Een abonnement dient  
uiterlijk 2 maanden voor het einde van de abonne-  
mentsperiode te worden opgezegd. Abonneren en  
opzeggen kan schriftelijk, telefonisch en via de  
website [www.nrcfocus.nl/abonneren](http://www.nrcfocus.nl/abonneren)

**COVERFOTO**

Koos Breukel

**UITGEVER**

Willeke de Groot

**KLANTENSERVICE**

Voor vragen over een (cadeau-) abonnement kunt u  
terecht op [www.nrcfocus.nl/abonneren](http://www.nrcfocus.nl/abonneren) of bel de  
klantenservice van NRC Media BV:  
088 - 572 0572

**MARKETING**

Marnix van Buuren, Mireille de Jong,  
Ferdinand Mell

**LOSSE VERKOOP**

Losse nummers van NRC Focus € 7,95  
(exclusief eventuele administratie/verzendingkosten).  
Kijk voor meer informatie over de verkooppunten  
op [www.nrcfocus.nl/losseverkoop](http://www.nrcfocus.nl/losseverkoop)

**PRODUCTIE**

Ron Fontijn,  
Krista Schellevis

**DISTRIBUTIE LOSSE VERKOOP**

Betapress, Gilze Rijen

**LITHOGRAFIE**

Fotodienst NRC

Alle rechten voorbehouden. Zie voor volledige tekst  
[www.nrcfocus.nl](http://www.nrcfocus.nl). Niets uit deze uitgave mag wor-  
den veelevoudigd of gepubliceerd zonder vooraf-  
gaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

**DRUK**

Habo Dacosta

Gij zult  
niet  
afwijken

## Dit jaar geeft Nederland 31,2 miljard euro uit aan IT-projecten. Uit onderzoek blijkt dat 20 procent van dat bedrag weggegooid geld zal zijn. *Bij de overheid is de kans dat een project faalt zelfs bijna 40 procent.* Wat valt er te leren van al die misère? Moeten we ‘versappen’? Of juist niet?

Een zwarte dag. Voor het eerst in zijn carrière moest Hans Breukhoven, directeur van de Free Record Shop, in 2008 een omzerverlies bekendmaken. In 250 filialen bleven de magazijnen leeg en de omzet kelderde. Oorzaak: de nieuwe bedrijfssoftware bleek niet te doen wat die moest doen. Het kostte Breukhoven maanden tijd en tonnen extra om de schade te laten herstellen.

Het is een klassiek voorbeeld van een uit de hand gelopen IT-project. Behalve Free Record Shop waren vorig jaar ook bedrijven als Hagemeyer en Samas de dupe. Of de Duitse bouwmarkt Hornbach, waar een automatiseringsproject het kassasysteem in de war schopte. Ondernemers lopen er liever niet mee te koop als een project faalt of uit de hand loopt. Ook consultants praten niet openlijk over missers. Maar verkeerd uitgevoerde automatiseringstrajecten zijn aan de orde van de dag – vraag het maar aan werknemers die met gemanteerde of achterhaalde software moeten werken.

Toch gaat het bij het bedrijfsleven nog een stuk beter dan bij de overheid, becijferde Chris Verhoef, hoogleraar IT aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Hij doet zijn uitspraak op basis van het drama zoals zich dat bij uitkeringsinstantie UWV voltrok. Daar werd vorig jaar 87 miljoen euro uitgegeven aan een automatiseringsproject dat tot niets leidde. En ook bij de Belastingdienst liep een IT-project volledig in het honderd. Na een vernietigend onderzoek schreef de Algemene Rekenkamer in december voor dat de ministeries zich elk half jaar moeten verantwoorden. Dat moet meer inzicht geven in wat er misgaat. „De overheid heeft zelf geen flauw idee hoeveel geld er aan IT-projecten wordt uitgegeven”, aldus Verhoef.

Volgens een uit 2003 daterende schatting van overheidsadviseur Eli de Vries geeft het Rijk per jaar rond de 8 miljard euro uit aan ICT. Maar de helft van de projecten zou daadwerkelijk worden afge-

rond en slechts een vijfde zou succesvol zijn.

De vraag is dan natuurlijk hoe een miljardenindustrie die ‘oplossingen’ verkoopt, zoveel problemen kan veroorzaken. Lig het soms aan de software?

SAP, 's werelds grootste leverancier van bedrijfssoftware, beaamt dat het regelmatig de schuld krijgt van een falende automatisering. „Het is een van de lasten die we moeten dragen als marktleider”, zegt Bill McDermott, directeur operationele zaken van SAP. „Maar toch ken ik na 35 jaar ervaring niet één voorbeeld waarbij het inderdaad onze software was die niet werkte.”

Volgens McDermott zijn het de klanten zelf die fouten maken. Een gevolg van „onrealistische verwachtingen” of een „onvolwassen bedrijfscultuur”, denkt hij. „Bedrijven moeten hun processen stroomlijnen en inrichten op de manier die SAP voorschrijft. Wij beschikken over expertise in enkele tientallen branches. Als je dat product afneemt en zo standaard mogelijk houdt, ben je succesvol. Het is echt geen *rocket science*.” Daarvoor is rotsvast vertrouwen nodig in SAP, dat zichzelf als een betrouwbare adviseur van directie of raad van bestuur omschrijft.

SAP's paradigma is *'do not deviate'*, zegt McDermott. Oftewel: wijk niet af. Maar de praktijk is anders. Het gros van de bedrijven werkt nog met andere, vaak oudere, software die moeilijk te veranderen is. Het lijkt daarom makkelijker om de nieuwe bedrijfssoftware daarop aan te passen, dan de bestaande bedrijfsprocessen omver te gooien. De SAP-religie predikt het tegenovergestelde. „Ons product moet je niet ingrijpend veranderen om het aan te laten sluiten op je huidige bedrijfsvoering. SAP is juist een uitstekende manier om innovaties en veranderingen in een bedrijf af te dwingen”, aldus McDermott. En voor de overheid geldt hetzelfde, voegt hij daar nog aan toe. Ook die kan efficiënter werken met SAP dan nu vaak het geval is. >

## Wat is ERP?

ERP (Enterprise Resource Planning) is software die bedrijven in staat stelt het inkopen, maken, opslaan en verkopen van goederen automatisch in de boekhouding te verwerken. De term ERP staat inmiddels voor alle zakelijke software waarmee bedrijven bedrijfsprocessen op elkaar afstemmen. Omdat ERP diep op de organisatie ingrijpt, zijn het complexe en prijzige automatiseringstrajecten, waarbij vaak fouten gemaakt worden.

Als een bedrijf wil gaan groeien of efficiënter wil gaan werken roept dat de vraag op of dat het snelst kan in combinatie met de ERP-software die op dat moment in gebruik is. Consultancybedrijven als Deloitte, Cap Gemini en Atos Origin helpen bedrijven uit te rekenen wat nieuwe ERP-software gaat kosten en opleveren. De marktleider in ERP-software is het Duitse SAP (omzet 10 miljard dollar, 50.000 medewerkers) dat bijna twee keer zo groot is als aartsrivaal Oracle.

Om de technologisch complexe projecten aan te kunnen, is SAP afhankelijk van externe partners met specifieke branchekennis. Zoals CTAC uit Den Bosch, die SAP-software verkoopt en installeert bij winkelketens.

De prijs van ERP-software hangt af van *total cost of ownership* (TCO), die meer is dan de aanschaf van softwarelicenties en installatie. De grootste kostenpost van ERP-software bestaat volgens insiders uit de gefactureerde uren van consultants die de software installeren en beheren. Andere kostenposten zijn updates van de software, scholing van medewerkers en het gebruik van datacenters, waar de ERP-software draait. Vaak vervangen organisaties tegelijk met de nieuwe software hun hardware en infrastructuur. Er wordt veel tijd besteed aan het testen van het product en daarnaast wordt er afgeschreven op bestaande hard- en software. ERP ontwikkelt zich tot een online dienst die per gebruiker wordt afgenomen, zoals je auto's lease of de catering regelt. ICT verandert zo van techniek – sleutelen aan software en computers – in bedrijfseconomisch werk: het opstellen van een langdurige ICT-exploitantiebegroting.

De SAP-software wordt meestal geïnstalleerd en geconfigureerd door partners van het softwarehuis. CTAC uit Den Bosch is zo'n gespecialiseerde *reseller* en 'implementatiepartner', die onder meer bij Free Record Shop SAP installeerde nadat het daar eerder zo jammerlijk was misgegaan. „Als je afwijkt van de SAP-standaard moet je daar een goede reden voor hebben”, zegt Bart Hogendoorn, bestuursvoorzitter van CTAC. „Je moet je afvragen in hoeverre het je concurrentiepositie versterkt, en niet afwijken omdat de organisatie nu eenmaal gewend is om op een vaste manier te werken en dat niet wil veranderen.” Nederlandse bedrijven, zo leert de ervaring van CTAC, hebben veel verschillende softwareoplossingen. Al die losse systemen op al die verschillende afdelingen leiden vaak tot verkoking. Dick van Gaalen, IT-expert van HP Nederland, noemt dat „veelkoppige monsters”: infrastructuren die zo ingewikkeld zijn dat niemand ze nog begrijpt. „Dat is ontstaan in de tijd dat computers en servers zo goedkoop werden dat je ze overal voor kon inschakelen. Een servertje erbij voor de mail, eentje voor de database, eentje voor de marketing: het kost toch niets. Door al die losse projecten lopen de kosten voor arbeid en beheer uit de hand.”

Een IT-afdeling die geen overzicht heeft kan niet meer mee met „het ritme van de echte wereld”, aldus Van Gaalen. „Neem ABN Amro, dat eerst zelfstandig is, dan bij Fortis komt en vervolgens toch zelfstandig doorgaat. Dat moeten de IT-afdelingen – die zichzelf amper drijvend kunnen houden – allemaal maar zien te volgen.”

Van Gaalen's mantra is 'complexiteitsreductie': zorg ervoor dat er minder verschillende applicaties gebruikt worden. En zorg voor een krachtige persoon om dat af te dwingen: een „potentaat”, die de scepter zwaait over de hele IT. Automatisering is volgens Van Gaalen bedrijfskunde geworden. „De tijd dat het een soort technische hulpdienst was, waar ze zo handig aan computers en software konden sleutelen, is echt voorbij.”

‘Neem ABN Amro, dat eerst zelfstandig is, dan bij Fortis komt en vervolgens toch zelfstandig doorgaat. Dat moeten de IT-afdelingen allemaal maar zien te volgen’

Daarom hoeft software ook lang niet altijd vernieuwd te worden, zegt Van Gaalen. „Een oud softwarepakket is vaak zeer stabiel omdat alle fouten eruit zijn. En hoe dichter je bij de kern van een bedrijf komt, des te stabielere de software moet zijn.” De snelle evolutie van hardware en IT-platforms heeft ertoe geleid dat de IT-afdelingen zich, in tegenstelling tot andere ondersteunende bedrijfsonderdelen, onvoldoende hebben ontwikkeld. Onvolwassen, noemt de IT-expert het. „Als een IT-professional van dertig jaar geleden naar de wereld van nu kijkt, zal hij verbaasd zijn over hoever de computer in de persoonlijke leefwereld is doorgedrongen. Maar hij zal zich er ook over verbazen dat we nog steeds op dezelfde primitieve manier zitten te programmeren. Eigenlijk zou je verwachten dat computers allang in staat zouden moeten zijn om zichzelf te programmeren.”

De vertaalslag van bedrijfsvoering naar IT-omgeving is moeilijk, zo niet bijna onmogelijk, stelt hoogleraar Verhoef. Omdat hij graag in jip-en-janneketaal over informatietechnologie spreekt, maakt hij de vergelijking met een fiets. „Als ik ergens een fiets ga kopen, zeg ik: doe me die maar. Maar als de klant, zoals bij een IT-project, de leverancier eerst moet uitleggen wat de exacte eigenschappen van die fiets horen te zijn, krijg hij waarschijnlijk een ander model dan hij wil.”

Bedrijven beschrijven hun opdracht vaak in een programma van eisen. „Als een bedrijf dat over de schutting gooit bij een leverancier krijg het in het beste geval het systeem waar om gevraagd is. Maar niet het systeem dat bedoeld was.” Vaak is er sprake van voortschrijdend inzicht tijdens het IT-project. Bij overheidsprojecten komt het vaak voor dat er gedurende de uitvoering van het project nieuwe beleidsmaatregelen worden toegevoegd. Verhoef: „Dan bouw je bij wijze van spreken een vliegtuig en bedenkt opeens: hé, het moet ook nog kunnen landen. Dat levert veel meerwerk en hogere kosten op.”

Wijzigingen zijn volgens Verhoef logisch, omdat de opdrachtgever tijdens het proces beter gaat inzien wat nodig is. „Een beetje beweeglijkheid in het programma van eisen is dus gezond. Maar is er op maandbasis meer dan 5 procent speling dan faalt het IT-project.” Het gevolg is vertraging of uitstel van het project, tegengestelde eisen en groeiende kosten.

Volatiliteit is al dertig jaar een van de grootste problemen in de IT-sector, zegt Verhoef. „Dat komt doordat opdrachtgevers niet kunnen uitleggen wat ze willen. En omdat opdrachtnemers het niet uit ze kunnen halen.”

Als het zo moeilijk is om de software aan te passen aan het bedrijf, kan een bedrijf zich dan niet beter aanpassen aan de software, zoals SAP het graag ziet? Verhoef ziet het somber in. „Je kunt wel zeggen ‘je moet je bedrijfsprocessen aanpassen’, maar als mensen al twintig jaar volgens een bepaald systeem werken, lukt dat niet. En als je SAP gaat configureren ben je snel weer bezig met maatwerk. En dat kan falen.”

De SAP-formule is in de visie van Verhoef dus niet zaligmakend. „Het jaar 2000 – het millenniumprobleem – was een goede aanleiding geweest om systemen op grote schaal aan te passen. Maar dat is niet gebeurd. Dat betekent dat er heel veel software is die zich niet laat *versappen*.”

Verhoef deed onderzoek naar zesduizend projecten uit het bedrijfsleven, goed voor 1,7 miljard euro aan IT-kosten. Die vergeleek hij met 73 IT-projecten bij de overheid, die bij elkaar 4,2 miljard kostten.

„Grote projecten in het bedrijfsleven worden altijd opgedeeld in onbenullige keutelprojectjes. Zo beperk je het risico van falen.”

Terwijl de megaprojecten van de overheid al snel een eigen leven gaan leiden, heeft de marktsector geleerd voorzichtig te zijn. „Die kunnen immers failliet gaan”, zegt Verhoef. „Neem de Free Record Shop – het was een dure les, maar daar weten ze nu >

Omdat hij graag in jip-en-janneketaal over informatietechnologie spreekt, maakt hij de vergelijking met een fiets

## Do's en don'ts bij IT-project

Onafhankelijk consultant Mark Griffin stelde een lijst op van *do's* en *don'ts* voor IT-projecten.

### Voorzorgsmaatregelen

- Zorg voor ondersteuning en verantwoordelijkheid op het hoogste organisatieniveau.
- Zorg ervoor dat het programma wordt gezien als een bedrijfskundige verandering, niet alleen een wijziging in de IT-infrastructuur. Een IT-project verandert de bedrijfsstructuur.
- Zorg voor een solide businesscase.
- Zorg dat het programma wordt beheerd door een 'zwaargewicht' manager met overzicht.
- Zorg voor ervaren ERP-consultants die continu bij het project betrokken kunnen zijn.
- Zorg dat de externe hulp begroot is en over voldoende interne kennis beschikt.
- Zorg dat het ontwikkelteam de juiste grootte en vaardigheid heeft en gemotiveerd is.
- Zorg voor een duidelijke communicatiestructuur en regelmatige controles en beslis-momenten.
- Zorg ervoor dat risico's en problemen worden vastgelegd, gemanaged en beperkt.

### Valkuilen

- Voorkom zo mogelijk vaste prijsafspraken.
- Voorkom wijzigingen in de software. Die zijn complex en kosten ontwikkeltijd en toekomstig onderhoud.
- Voorkom dat je softwareproject een pilot- of proefproject is voor anderen.
- Voorkom dat andere partijen te veel invloed hebben op het budget, de planning en de beschikbare middelen.
- Voorkom dat andere partijen bepalen dat middelen en personeel voor andere taken wordt ingezet.
- Voorkom dat je weinig tijd overhoudt om data te migreren naar de nieuwe ERP-omgeving.
- Voorkom de 'big bang', een overgang in één keer. Doe eerst proefprojecten als test.
- Voorkom conflicten over de beschikbare middelen, andere projecten en de implementatie.

wel dat ze dit niet nog een keer moeten doen. En de rest van de platenbranche weet dat ook."

De faalkans bij de onderzochte rijksprojecten was ten minste 36 procent en bij de projecten in het bedrijfsleven 18 procent, berekende Verhoef. Dat het bij de overheid vaker fout gaat is volgens de hoogleraar mede te danken aan de aanbestedingsprocedures. Daarin mag geen voorkeur worden uitgesproken voor bepaalde computerplatforms of leveranciers. „De overheid moet functioneel aanbesteden, mag niet zeggen: ik wil drie Gazelle-fietsen. In plaats daarvan moet de overheid een fiets nauwkeurig omschrijven en dat is lastig."

De overheid is volgens Verhoef in een „rechtmatighheidskramp geschoten". Hij neemt het Elektronisch Kinddossier als voorbeeld: „Daarbij klopte de aanbesteding niet, er volgen rechtszaken. Het oorspronkelijk budget was 5 miljoen euro, maar na nog eens 4,6 miljoen is het project gestopt."

Door de huidige regels is het lastig om op kwaliteit aan te besteden, want de inkoper let volgens Verhoef vooral op de laagste prijs. „Dus kun je ook niet verwachten dat je daarvoor de beste consultants krijgt. Je moet het doen met de mindere goden."

De overheid bedenkt bovendien voor elk probleem een database, analyseert Verhoef nog even door. „Maar een grootscheepse IT-oplossing is echt niet altijd nodig. Neem het Elektronisch Patiëntendossier. Dat moet voorkomen dat chronisch zieken verkeerde medicijnen krijgen. Het gaat dus in feite om een kleine groep mensen, maar de database is er straks voor iedereen."

Verhoef is nog maar nauwelijks uitgesproken of minister Klink van Volksgezondheid maakt bekend dat hij het Elektronisch Patiëntendossier, dat in september ingevoerd had moeten worden, wil uitstellen. De reden: techniek en beveiliging van het IT-systeem zijn te complex om de deadline te halen. <

‘Dus kun je ook niet verwachten dat je daarvoor de beste consultants krijgt. Je moet het doen met de mindere goden’

# De grootste missers

## SPEER: vier jaar vertraging

Het ministerie van Defensie werkt sinds 2006 aan een van de grootste ICT-projecten van de overheid. *Strategic Project ERP Enabled Reengineering* oftewel SPEER. Het doel is om de honderden versnipperde

losse IT-systemen van Defensie om te vormen tot één gestandaardiseerd systeem. Dat moet een jaarlijkse besparing van 80 miljoen opleveren. • Defensie kiest SAP voor financieel beheer en logistiek en

Peoplesoft, van Oracle, voor personeelszaken. Het gaat voornamelijk om standaardtoepassingen. • De regie is in handen van Logica en Capgemini, daarnaast werken Atos Origin en IBM mee.

• Sinds 2004 is de projectbegroting meer dan 40 procent overschreden. Het project dat in 2004 begroot is op 188 miljoen euro, kost later 241 miljoen en is in 2008 begroot op 268 miljoen euro. De oplevering schuift

van 2009 naar 2013. • Volgens Defensie loopt de installatie van een internetportaal voor alle 65.000 medewerkers twee jaar vertraging op. Kosten lopen op van geraamde 31,8 miljoen naar 77,3 mil-

joen euro. Ook een ander deelproject, FINAD, wordt 10,7 miljoen duurder. • Staatssecretaris van Defensie De Vries moet elk half jaar verslag doen in de Tweede Kamer over de voortgang.

## Miljoenenverlies Hornbach

Om inkoop- en magazijnproblemen op te lossen, vraagt bouwmarktketen Hornbach in 2001 SAP een nieuw filiaalsysteem te leveren. Ondanks de lange voorbereiding gaat het in 2005 toch mis. „SAP beloofde van alles maar de software werkte niet”, zegt een voormalig lid van het Hornbach-management, die anoniem wil blijven. • De SAP-software blijkt niet samen te werken met Hornbachs bestaande kassasysteem. In de filia-

len kloppen prijzen van artikelen niet. • Hornbach stopt het project per direct. • In 2006 vertrekt de bestuursvoorzitter Lubcke omdat het project mislukt is. • Een jarenlange juridische strijd volgt, waarin Hornbach SAP-facturen niet betaalt en een schadevergoeding eist van 700.000 euro. • Het conflict tussen SAP en Hornbach eindigt begin 2008: Hornbach hoeft niet te betalen in ruil voor het laten vallen van de claim.

## Free Record Shop op verlies

Free Record Shop, de grootste muziekketen van Nederland, lijdt 795.000 euro verlies in 2006/2007 dankzij slecht functionerende voorraadsoftware. De 250 filialen moeten vanaf 2004 de in Nederland onbekende ERP-software gaan gebruiken, Odyssee genaamd. Omdat het een pilotproject is krijgt Free Record Shop van de Belgische leverancier

Real forse korting. • De installatie van Odyssee mislukt. • De oude software loopt vast en de winkelketen klopt met dit acute probleem aan bij SAP-installeur CTAC. • Om niet nog meer tijd en geld te verliezen, gaat Free Record Shop zonder uitgebreide testprocedure aan de slag met SAP. • Door onvoldoende geheugencapaciteit

presteert de SAP-software slecht, en de voorraad van de winkels rond Kerstmis 2007 loopt mis. • Behalve omzet verliest Free Record Shop ook 100.000 euro aan extra opslag. Hans Breukhoven geeft aan dat het falen van het automatiseringsproject de schuld is van het bedrijf. Inmiddels heeft de winkelketen de problemen opgelost.

## Samas raakt in een logistieke crisis

Samas, de Nederlandse leverancier van kantoorinrichtingen, wil de kosten van de 13 internationale vestigingen beter beheersen. Daarom besluit het bedrijf in

2005 alle 18 IT-systemen door één SAP-systeem te vervangen dat de boekhouding en de voorradingsregeling moet gaan regelen. Wat gaat er mis?

• Omdat Frankrijk gelooft in autonome verkoopstrategie, doet de Franse vestiging niet mee met de vervanging van de software. Samas raakt in een

„logistieke crisis” en moet 14,2 miljoen euro afschrijven op het mislukte project, waardoor het bedrijf netto 38,5 miljoen euro verliest.

• Bestuursvoorzitter Van de Ven moet weg, net als 100 van de 2.400 medewerkers. • Bovendien gaan de Zwitserse activiteiten van Samas in de verkoop.

# De grootste missers

## UWV: 87 miljoen euro weggegooid

In juni vorig jaar stopt uitkeringsinstantie UWV met de ontwikkeling van een IT-systeem dat de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) moet gaan uitvoeren. Het lukt niet om het systeem automatisch te laten bepalen op welke uitkeringen iemand recht heeft.

- De regie van het automatiseringsproject lag bij Logica, maar het komt moeizaam op gang omdat de koppeling met de bestaande administraties niet goed verloopt en te veel reorganisaties nodig zijn.
- Al in 2007 geeft UWV aan dat de deadline van 1 janua-

ri 2008 onhaalbaar is. In februari 2008 blijkt dat de meerkosten 35 miljoen bedragen. In april ziet minister Donner van Sociale Zaken ondanks de kostenoverschrijdingen en vertragingen nog geen aanleiding om de koers te veranderen.

- In juni hakt de raad van bestuur van UWV na tweeënhalf jaar werk de knoop door: het WIA-project wordt te ingewikkeld en onbetaalbaar. Er is dan al 87 miljoen euro aan uitgegeven.
- Een rapport van Ernst & Young concludeert dat „het project te complex, te ambitieus, te technisch en te groot is in

relatie tot bij het UWV aanwezige IT-kennis”.

- Sinds november is er een nieuwe ICT-directeur in dienst, Thijs Vervaat. Hij werkt als interim en komt uit het bedrijfsleven. De uitkeringen worden nu nog steeds berekend met een tijdelijk automatiseringssysteem.
- Er dreigen nieuwe ICT-problemen bij UWV. De fusie met de arbeidsbureaus van CWI vraagt om een centraal klantensysteem, maar dat komt moeizaam tot stand. Volgens minister Donner is het achterblijven van vooruitgang „een zorgpunt”.

## Hagemeyer in de fout

Handelshuis Hagemeyer levert elektro-technisch materieel aan bedrijven. Hagemeyer wil in 2002 de boekhouding en voorraadsystemen van zijn groothandels in het Verenigd Koninkrijk vervangen door Movex ERP-software. Volgens een voormalig projectmanager, die anoniem wil blijven, heeft Hagemeyer „beginnersfouten gemaakt”.

- Hagemeyer wil de geleverde software op 180 punten ombouwen. Daardoor loopt het project een half jaar vertraging op.
- Tegelijkertijd neemt Hagemeyer UK ook nog een bedrijf over

en sluit een IT-outsourcingcontract. Het projectbudget van 70 miljoen euro wordt met meer dan met 50 procent overschreden.

- Operationeel en financieel gaat het snel bergafwaarts, omdat Hagemeyer UK door een fout in Movex spullen aan klanten levert die al een betalingsachterstand hadden.
- Boekjaar 2003 eindigt voor Hagemeyer UK met een verlies van 100 miljoen euro
- 2005: aanhoudende verliezen door het falende IT-systeem. Angus Fraser, bestuursvoorzitter van Hagemeyer UK, vertrekt.

## De fiscus faalt met IT-systemen

De automatiseringsproblemen van de Belastingdienst hebben veel mensen zelf aan den lijve ondervonden, toen in februari vorig jaar 730.000 aangiftes door een computerfout verdwenen. De Belastingdienst komt in de problemen doordat het ook de toeslagen voor zorg, huur en kinderopvang moet gaan bijhouden. Dat

systeem werkt niet goed samen met het Aanslag Belastingen Systeem. Daarnaast is er een te grote verscheidenheid aan applicaties en IT-systemen, soms decennia oud.

- De vervanging van het systeem voor zorg, huur en kinderopvang zou 38 miljoen euro gaan kosten, maar de budgetten zijn inmiddels al

opgehoogd tot meer dan 150 miljoen euro.

- Volgens de Algemene Rekenkamer slaagde de fiscus er niet in om nieuwe regels, wetten en uitzonderingen in te voeren en onder hoge politieke druk IT-systemen aan te passen. Daardoor mag de kilometerheffing „niet te ingewikkeld worden”.
- De Belastingdienst

raakt ook in opspraak door de aanbestedingsprocedure. De opdracht werd gegund aan IBM, omdat er gekozen was voor diens IBM-mainframe-architectuur.

- Inmiddels bouwt Getronics een nieuw systeem, voor 18 miljoen euro.
- De Belastingdienst heeft een nieuwe verantwoordelijke voor

de ICT, die uit het bedrijfsleven afkomstige Wim Sijstermans, die in september 2008 is begonnen. Alle managers van de Belastingdienst moeten op IT-cursus.

- Voor nieuwe aangiftes gebruikt de Belastingdienst een andere testprocedure, die controleert of nieuw ingevoerde maatregelen softwareproblemen veroorzaken.