

Murphy bijt ict'er flink in de staart

Een ezels stoot zich geen twee keer aan dezelfde steen, maar organisaties stoten zich wel keer op keer aan een ict-project. Zes op de tien projecten loopt verkeerd. Waar het mis gaat valt goed te voorspellen.

Tekst Peter van Lonkhuyzen

Nuon worstelde met zijn erp-systeem en PCM met zijn publishing software. Het zijn publieke geheimen waar de betrokken bedrijven geen mededelingen over doen. Organisaties die met tegenvallende ict-projecten worden geconfronteerd, houden dat in de regel angstvallig stil. Al is het maar met het oog op eventuele rechtszaken. Alleen Hagemeyer kon er niet omheen om opening van zaken te geven. Bij de Britse divisie mislukte in 2003 een ambitieus project om de mondiale logistiek te stroomlijnen. De handel kwam compleet stil te liggen. Hagemeyer moest een nettoverlies van ruim 300 miljoen euro bekendmaken, waarvan het grootste deel veroorzaakt door het ict-fiasco. Pas dit jaar kwam de onderneming er weer bovenop. Wat je een duur project noemt.

Hagemeyer staat niet alleen. Hoe groot de schade is, blijkt als managers anoniem worden ondervraagd. Eén op de tien ict-projecten mislukt volledig, aldus recent onderzoek van Ernst & Young. Daarnaast kan 50 procent als gedeeltelijk mislukt worden beschouwd. Opvallend veel bedrijfskritische projecten lopen spaak. "In de afgelopen twee jaar mislukte de implementatie van financiële of boekhoudsystemen bij ruim 95.000 bedrijven deels of geheel," aldus Jacob Verschuur, directeur Ernst &

Young ICT Leadership. Bij kantoor- en systeemtransities ging het volgens Verschuur bij respectievelijk 47.000 en 41.000 bedrijven mis. "Schrikbarende aantallen voor de continuïteit van het Nederlandse bedrijfsleven," zegt hij.

De cijfers zijn vooral opmerkelijk omdat het verhaal al jaren hetzelfde is. In 1994 werd de ict-wereld wakker geschud door een rapport van de Standish Group (het Chaos-report) waaruit bleek dat bijna een derde van de ict-projecten werd gean-

Een op de tien ict-projecten blijkt volledig te mislukken

nuleerd. In de jaren daarna is veel gebeurd, ict-afdelingen hebben geleerd om projectmatig te werken, er werden allerlei organen zoals 'project review boards' en 'change advisory boards' ingesteld om de projecten te begeleiden. Gestandaardiseerde procesmethoden zoals Prince2 werden ingevoerd. Om een of andere reden mocht het niet baten. Het lijkt zelfs of het alleen maar erger wordt. Volgens Ernst & Young mislukten er het afgelopen jaar méér projecten dan in het voorgaande jaar. Wat gaat er mis? Hieronder nemen we het

ict-project van begin tot eind onder de loep. Waar steekt Murphy de kop op?

Het venijn zit in de start

"Het venijn zit niet in de staart maar in de start," zegt Frans den Boer, directeur van Biznez Management, een bedrijf dat ict-projectmanagers detacheert. "Het begint met het opstellen van de business case." In een business case staat zo precies mogelijk aangegeven wat geautomatiseerd moet worden, wat het mag kosten en hoe het geld zal worden terugverdiend. Het lijkt vanzelf te spreken dat bedrijven zorgen voor een goede business case voordat ze aan een project beginnen. "In de praktijk zien we ze niet vaak," aldus Den Boer.

Inkopen is een vak apart

De meeste organisaties sturen het project intern aan, ook al wordt in een kwart van de gevallen een externe projectleider ingehuurd. Externe leveranciers worden er vaak bij betrokken voor het uitwerken van de technische specificaties en het daadwerkelijke bouwen en implementeren van het systeem. De inkoop van de externe leverancier komt meestal voor rekening van de ict-afdeling. Het niveau van de ict-kennis van de inkopers is voldoende, blijkt uit onderzoek van Giarte. Maar de kennis van projectmanagement en contracten laat te wensen over. Inkopers tasten vaak in het duister over de eisen die door de betrokken afdelingen aan het project worden gesteld.

Het contract ontbeert incentives

Is de leverancier aangezocht, dan volgen de contractbesprekingen. Contracten wor-



den te weinig gebruikt om te sturen op het eindresultaat, aldus Giarte. Weinig bedrijven nemen in hun contracten 'straffen' en 'beloningen' op om het projectresultaat te beïnvloeden. Van de bedrijven die wél bonussen en malussen opnemen, zegt 70 procent dat ze een positieve of zeer positieve invloed op het eindresultaat hebben. Het loont vooral om te proberen de doorlooptijd van het project met 'incentives' te beïnvloeden, want daar zijn achteraf de meeste klachten over.

Projectmanager is kop van jut

Een cruciaal moment is de aanstelling van de projectmanager. Projectmanagers zijn de spil waar alles om draait. Helaas zijn toppers in dit vakgebied moeilijk te vinden, zegt Frans den Boer "Projectmanagement is dan ook een buitengewoon moeilijk vak," zegt hij. Niet alleen moeten ze kennis van zaken hebben maar ook leidinggevende capaciteiten. Ze moeten emotioneel intelligent zijn

omdat ze met veel verschillende mensen moeten samenwerken. Maar vooral moeten ze standvastig zijn. "Ze moeten 'nee' kunnen zeggen als het hogere management de eisen opschroeft." Helaas gaat dat vaak mis, volgens Den Boer. "Dan accepteren ze om hun baas te vriend te houden een planning die eigenlijk te krap is. Op zo'n moment weet je van tevoren dat het misgaat." Uit onderzoek van Bisnez blijkt dat falend projectmanagement de belangrijkste oorzaak is van het mislukken van ict-projecten.

Schuivende eisen

Het project loopt. Nu wrekt zich het gebrek aan duidelijke specificaties, die bij de start hadden moeten worden opgesteld. Het project krijgt last van 'schuivende eisen'. De opdrachtgever gaat gaandeweg zijn eisen bijstellen - niet moeilijk, omdat de projectvereisten om te beginnen niet goed op papier stonden. Om zijn klant ter wille te zijn maakt de leverancier

de fout erin mee te gaan. Ook als bepaalde eisen te hoog gegrepen zijn of niet in overeenstemming met de prijsafspraken. De verschuivende eisen worden wederom niet op papier gezet, zodat de onduidelijkheid aanhoudt. Uit een studie van Mercury, leverancier van software voor het optimaliseren van ict, blijkt dat het ontbreken van goed gedefinieerde projecteisen een van de hoofdoorzaken van het mislukken van projecten is.

Help! Het project is te klein

"Projecten mislukken vaak omdat ze te klein zijn," aldus Serge Wallagh van Microsoft Consulting Services. Wallagh bestudeerde de vele projecten waarbij hij in de loop der jaren betrokken was. Een project is te klein als de resultaten de organisatie te weinig toegevoegde waarde bieden, bijvoorbeeld bij het installeren van nieuwe software waar weinig mensen gebruik van maken. In de loop van het project verliezen de betrokkenen gaande- »



weg hun aandacht. Niemand maakt zich kwaad om, als het even tegenzit, de hobbels te overwinnen. Als ook de laatste betrokkenen hun interesse verliezen, wordt het project als 'mislukt' afgeboekt.

Help! Het project is te groot

Een groot project loopt het tegengestelde risico dat het mislukt omdat het steeds groter wordt, aldus Wallagh. Projecten brengen van alles mee, veranderingen, verstoringen van processen, nieuwe technieken en functies. "Organisaties zijn vaak te optimistisch over wat ze aankunnen," aldus Wallagh. Gaandeweg komen er eisen bij, waardoor het project onbeheersbaar wordt. Een groot project, met meestal een lange looptijd, staat zelden alleen. Op verschillende plekken in de organisatie lopen ict-projecten die elkaar vaak onderling beïnvloeden. Hoe groter een project, hoe moeilijker om het overzicht te bewaren.

Help! Het project is niet te klein en niet te groot

Volgens Wallagh verkeren de projecten die niet te klein en niet te groot zijn in een instabiele situatie. "Uiteindelijk kunnen er maar twee uitkomsten zijn," aldus Wallagh, "de organisatie heeft echt interesse in het project of niet." Als er belangstelling is, haken er al snel mensen aan. Het topmanagement raakt geïnteresseerd. Het belang van het pro-

ject groeit, maar de eisen die worden gesteld ook. Onbeheersbaarheid ligt op de loer. Omgekeerd, als er geen interesse is wordt het project al snel 'naar de vergetelheid gedelegeerd.'

Projecten worden sleets

Ict-projecten lopen vaak een jaar of langer – en dat is méér dan waar het geduld van de betrokken managers op berekend is. "In het begin is er altijd groot enthousiasme," zegt Jacob Verschuur van Ernst & Young. "Maar dat ebt vanzelf weg." Onderweg zijn er haken en ogen, er komen discussies tussen de leveranciers en de betrokken afdelingen over de specificaties, maar de manager heeft al weer nieuwe projecten in het vizier. "Het zou fijn zijn als men niet alleen bij het begin, als de champagne wordt ontkurkt, betrokken en gemotiveerd is," zegt Verschuur, "maar die betrokkenheid een jaar volhoudt."

Unieke problemen

Twaalf jaar na het Chaos-rapport heeft de ict-sector een imagoprobleem. Enerzijds heeft ict een high-techimago, aan de andere kant is er het beeld van falende projecten, te laat opgeleverde erp-implementaties, verkeerd geadresseerde rekeningafschriften, vertraagde chipkaartprojecten en nog veel meer. Deels is dat onterecht. De invoering van nieuwe bedrijfssoftware wordt gezien als een ict-project, maar het is tegelijkertijd een

businessproject. Behalve software installeren zijn er talloze organisatorische veranderingen die moeten worden gedaan om het tot een succes te maken. Juist daar doen zich vaak bottlenecks voor.

De complexiteit mag ook niet worden onderschat. Bij grotere organisaties is in de loop der jaren een kluwen ontstaan van tientallen of honderden ict-systemen, die op allerlei manieren onderling verbonden zijn. Elk nieuw systeem doet daarin weer een nieuwe ingreep. Daarnaast is elk project bij elk bedrijf verschillend, met unieke specificaties en unieke problemen. Bij het starten van ict-projecten willen de klanten bovendien dat ze state-of-the-art technologie in huis krijgen, die soms de testlaboratoria nog maar nauwelijks heeft verlaten.

Dat het niet makkelijk is, is dus wel zeker. Maar zullen we toch maar de hoop uitspreken dat we niet nog een keer twaalf jaar hoeven te wachten voordat opdrachtgevers, ict-afdelingen en ict-leveranciers er in slagen het kunstje van het ict-project onder de knie te krijgen? «

NIET VERGETEN:

- Stel een duidelijke business case op en zet de projecteisen op papier.
- Kies contractvormen niet op basis van het uit te voeren werk maar van de doelen.
- De oplevertijden en budgetten zijn de grootste ergenisbronnen, zorg voor goede afspraken.
- Bonussen (en straffen) hebben vaak een sterk motiverende werking.
- Hoe meer leveranciers meedoen, hoe meer grijze gebieden wat betreft taken en verantwoordelijkheden.
- Waak voor 'projectleideroptimisme' en slappe knieën bij de projectmanager. Met het onder druk zetten van het projectmanagement kun je jezelf in de voet schieten.
- Zorg dat de betrokkenheid bij het management van klant én leverancier tot het einde op peil blijft.