

Ict-fiasco's: het is nog erger dan we dachten

Laurus, Vopak, Iduna, Zorgpas, CWIntake: een kritische blik op het modelcontract van de overheid en dat van de ict-branchen is nodig

» Nico Beenker

U overweegt een ict-project? Dan loopt u vijftig procent kans dat het verkeerd uitpakt. Hebt u meer projecten lopen? Een op de zes kunt u afschrijven: weggegooid geld. Er wordt veel leergeld betaald. In Nederland bijna 8 miljard euro, op jaarbasis. Welke lessen vallen te trekken om dure mislukkingen te voorkomen?

Laurus raakte zwaar in de problemen, mede door slecht functionerende bedrijfssoftware. Vopak, Nilon en Hagemeyer spenderden gezamenlijk de afgelopen drie jaar voor meer dan 100 miljoen euro aan falende ict-projecten. En dan is er de overheid; de Zorgpas (9 miljoen), Hoger Beroep Strafrechtssys-

teem (28 miljoen) en CWI's CWIntake (35 miljoen). Eind vorig jaar ging het Euronext-genoteerde Van Heek-Tweka failliet, nadat dochter Iduna was vastgelopen in de mislukte implementatie van een logistiek systeem.

Het lijstje van mislukte ict-projecten kan gemakkelijk worden uitgebreid. De aanhoudende stroom faalcases was aanleiding voor mij om onderzoek te doen naar hoe het in Nederland precies staat met het succes dan wel falen van ict-projecten.

Om de informatie boven water te krijgen, ben ik, geassisteerd door Maarten de Bruin (Rijksuniversiteit Leiden) te rade gegaan bij de dertien grote advocatenkantoren met een aparte ict-praktijk. Daar komen partijen immers terecht als ze een conflict hebben over hun ict.

In publicaties over falende projecten lopen de schattingen uiteen van 50 tot 70 procent. De uitkomsten van mijn onderzoek ondersteunen de sombere conclusies van de grote internationale onderzoeksbureaus. Er mislukken veel meer projecten in Nederland dan algemeen bekend is.

Vorig jaar hadden de bevragede advocatenkantoren honderden ict-zaken in behandeling met een totale onderliggende waarde van 800 miljoen euro.

Het totaal aan compleet falende projecten raam ik op 15 procent met een waarde van 1,7 miljard euro. Projecten

met een discutabel eindresultaat (te laat opgeleverd, te duur, niet goed) beslaan ongeveer de helft (met een gezamenlijke waarde van 5,9 miljard euro). Slechts een zeer klein deel komt voor de rechter. Bedrijven bereiken liever een schikking in der minne.

Het falen van een ict-project vertroont overeenkomsten met het zich voltrekken van een ramp. Op zich zelf kleine en onschuldige gebeurtenissen krijgen grote gevolgen omdat ze met elkaar ver-

Voor 1,7 miljard euro aan compleet falende projecten

band houden én elkaar nadelig versterken. Het project wordt onbeheersbaar en het beoogde eindresultaat wordt bij lange na niet gehaald.

Hoe komt het dat ict-projecten slagen dan wel mislukken? We hebben de ict-advocaten gevraagd om succes- en faalfactoren te benoemen. Het resultaat was een lange lijst met ruim 90 faalfactoren. Wanneer we meer in detail naar falende ict-projecten kijken, blijken steeds

dezelfde vijf aspecten een rol te spelen. Dit zijn communicatie, perceptie, fit tussen leverancier en opdrachtgever, de samenwerkingsvorm, en commerciële dynamiek. Dit laatste heeft betrekking op ongewenste effecten die het commercieel uitbesteden van een waardevolle opdracht met zich meebrengt, bijvoorbeeld het bewust onbesproken laten van relevante zaken om de opdracht veilig te stellen.

Problemen in een ict-project kunnen ondaken in een klimaat van slechte communicatie en uiteenlopende percepties tussen klant en leverancier. Denk daarbij aan het verschil in vocabulaire tussen de general manager bij de opdrachtgever en de ict-specialist aan de kant van de leverancier, en de constante verwarring die hieruit voortvloeit.

Als die verwarring tijdens bijvoorbeeld een aanbesteding blijft bestaan, leidt dit onherroepelijk tot enorme perceptieverschillen. De keuze voor een regime van strikt formele communicatieprocedures zal niet bijdragen om de verwarring de wereld uit te helpen.

Wanneer er dan ook nog een misfit bestaat tussen leverancier en opdrachtgever, bijvoorbeeld door een verschil in schaalgrootte, én er een teveel aan negatieve commerciële dynamiek optreedt, lopen de spanningen snel op. Als de samenwerkingsvorm geen mechanisme bevat die de samenwerking in goede

banen kan leiden, loopt het uit de hand. Een veelvoorkomend voorbeeld is een samenwerkingsvorm waarbij de opdrachtgever te veel gericht is op het halen van deadlines en te weinig aandacht besteedt aan de verwerking van voortschrijdende inzichten. De uitvoering wordt op die manier over de spreekwoordelijke muur naar de leverancier gegooid.

Wat te doen? Ik geloof sterk in een goede contractuele benadering, meer dan in het zovestelste lijstje do's and don'ts. Ict-juristen echter laten veel van de vijf juist genoemde aspecten grotere en richten zich voornamelijk op louter juridische elementen. Een gemiste kans.

Een slim samenwerkingsmodel dat de vijf aspecten beter reguleert, zou de kans voor slagen aanzienlijk vergroten. Daarvoor moeten de momenteel in gebruik zijnde standaard ict-contracten van het ministerie van Binnenlandse Zaken (modelcontract van de overheid) en van de Fenix (modelcontract van de ict-branchen) nog eens kritisch tegen het licht gehouden worden.

Mijn onderzoek biedt daarvoor een aantal concrete aanknopingspunten.

N. Beenker is managing consultant bij Ordinal-Prise Solutions en auteur van ondermeer het boek CRM.