

Juristen over faalfactoren van ict-projecten

Slimme samenwerkingsvormen

Waar kostbare ict-projecten falen of in zwaar weer verkeren, ontstaan conflicten tussen partijen en worden advocaten ingeschakeld. Er wordt veel leergeld betaald. In Nederland bijna acht miljard gulden, op jaarbasis.

Laurus raakte zwaar in de problemen, mede door slecht functionerende bedrijfssoftware. Vopak, Nuon en Hagemeyer spendeerden 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 Strafrechtstelsel (28 miljoen) en 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 om onderzoek te doen naar hoe het in Nederland staat met het succes en falen van ict-projecten.

De uitkomsten van het onderzoek dat ik samen met Maarten de Bruin van de Universiteit van Leiden deed bij dertien advocatenkantoren ondersteunen de

Een goed deel van ict-projecten faalt volledig. De auteur deed bij dertien advocatenkantoren met een ict-rechtafdeling onderzoek naar de aard en de omvang van dit probleem in Nederland.

Nico Beenker

sombere conclusies van de grote internationale onderzoeksbureaus. Er mislukken meer projecten in Nederland dan algemeen bekend is. Vorig jaar hadden de bevroegde advocatenkantoren honderden ict-zaken in behandeling met een totale onderliggende waarde van achthonderd miljoen euro. Naar schatting van het Fenit was de omzet aan ict in Nederland in 2002 11,5 miljard euro (Fenit, 2003). Het totaal aan volledig falende projecten is naar schatting 15%, 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 van de daaruit voortkomende zakelijke geschillen komt voor de rechter. Partijen bereiken liever een schikking in der minne.

Top-tien

De antwoorden op de vraag naar succes- en faalfactoren van ict-projecten was een lange lijst met ruim 90

faalfactoren. Sommige faalfactoren werden vaker genoemd dan anderen.

De top-tien luidt:

1. Te optimistische plannings vooraf
2. Slecht geformuleerde contracten (!)
3. Slecht projectmanagement
4. Gebrekkige communicatie
5. Te laat een beroep doen op hoger management ('escaleren')
6. Onheldere doelstellingen systeem
7. Juristen te laat ingeschakeld
8. Te snelle start
9. Performance systeem niet goed
10. Veel lagen van communicatie.

Opvallend is dat er niet alleen juridische aangelegenheden op deze lijst staan. Succesfactoren noemen de juristen ook, deze hebben echter vooral betrekking op juridische aangelegenheden. Niet-juridische faalfactoren worden wel onderkend, maar men doet er in de praktijk niets mee. Deze mismatch kan verklaard worden door het feit dat een goed deel van de ict-juristen leidt aan juridische *tunnel vision*. Juristen noemen vrijwel allen het afgeven van een te optimistische plan-

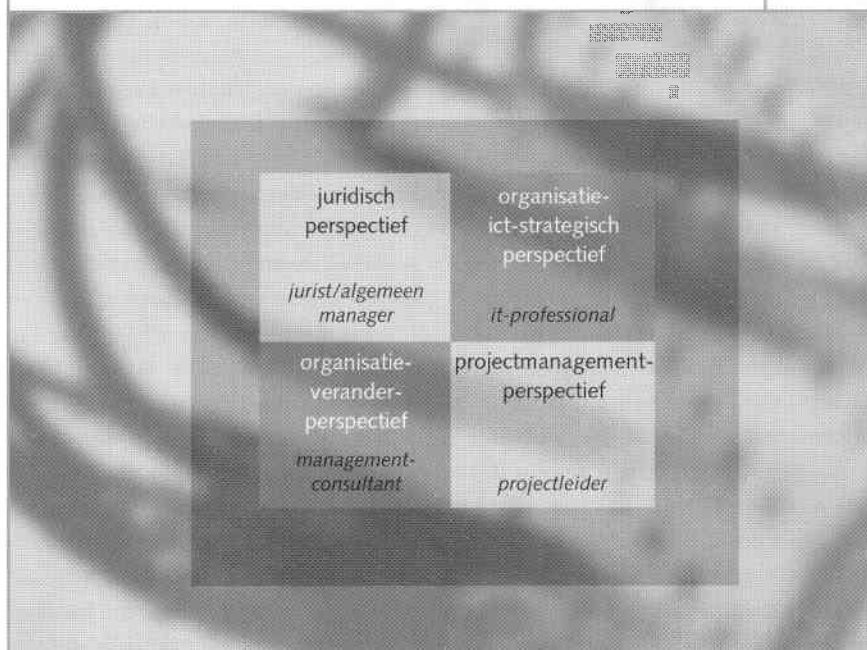
Samenvatting

In factoren die juristen aanwijzen bij het falen van ict-projecten zijn vier categorieën te onderscheiden: een gebrekkige ict-strategie, slecht projectmanagement, fout gelopen organisatieverandering en factoren van juridische aard. De oplossing ligt volgens de auteur in een slim samenwerkingsmodel, gebaseerd op een nieuw standaardcontract.

ning als een van de voornaamste faaloorzaken. Sommigen menen dat er sprake is van opzet van de leverancier, om zo de prijs aantrekkelijker te maken. Anderen zien het eerder als een tekortkoming van de opdrachtgevers, die te veel druk op de ketel zouden willen houden om het project spoediger af te ronden.

Vrijwel alle juristen noemen de slechte kwaliteit van het contract als voornaamste faaloorzaak. Daarmee duiden zij veelal op de wijze waarop de deliverables van het project worden beschreven. Volgens velen worden de deliverables in de contracten te globaal omschreven. Vaak is onduidelijk welke partij verantwoordelijk is voor een specifieke taak. Slecht projectmanagement wordt ook door veel juristen genoemd als faaloorzaak. Veranderingen in tijdsplanning of projectscope worden door projectmanagers niet of onvoldoende vastgelegd, waardoor er gaandeweg onduidelijkheden ontstaan. Daarbij wordt ook gewezen op de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. Als die niet heel duidelijk (en schriftelijk) tijdsoverschrijdingen van de leverancier signaleert, ontstaat er een situatie waarin achteraf geconcludeerd kan worden dat de opdrachtgever hier kennelijk mee heeft ingestemd. Gebrekkige communicatie en een te laat beroep op het management worden vaak in een adem genoemd als faaloorzaak. Problemen worden te laat kenbaar gemaakt (geëscaleerd) aan een stuurgroep of het verantwoordelijke lijnmanagement. Projecten die falen gaan volgens veel juristen mank door dat het management niet (adequaat) reageert. Het senior management wordt pas in een erg laat stadium over problemen geïnformeerd. Tot zover de voorbeelden. We hebben de lijst met faalfactoren aan een nadere

Vier specialistische perspectieven op succes en falen



analyse onderworpen. Deze levert vier categorieën faalfactor op: ict-strategische, projectmanagement-, organisatieverander- en juridische factoren.

Vier perspectieven

Dat de juristen last zouden hebben van tunnel vision, ligt voor de hand. Bij ict-projecten werken veel specialisten aan een gezamenlijke opgave. En specialisten hebben bovengemiddeld last van tunnel vision. Het herkennen van een probleem in een onderneming is het uiterst subjectieve proces van betekenisgeving waarbij voorhanden kennis het denken en het oordelen beheerst (Weick, 2000). En niet alleen ict-juristen hebben daar last van. Voor een ict-professional betekent het woord 'implementeren' wat anders dan voor een organisatieadviseur. De één denkt aan 'iets met een systeem', de andere aan 'iets met mensen'. Dat zijn twee verschillende perspectieven op dezelfde gebeurtenis. De vier typen faalfactoren

De deelnemende kantoren

Aan het veldonderzoek deden één of meer advocaten van de volgende dertien advocatenkantoren meegewerkt: Holland Van Gijzen Advocaten en Notarissen, Van Doorne, Kennedy Van der Laan, Allen & Overy, Clifford Chance, Bird & Bird, Baker & McKenzie, SOLV new business advocaten, De Brauw Blackstone Westbroek, Terporten, Loyens & Loeff, Howrey Simon Arnold & White, LLP en Pels Rijcken & Droogelever Fortuijn. Deze kantoren beschikken vrijwel allemaal over een gespecialiseerde ict-rechtsafdeling, vaak in combinatie met media-recht of auteursrecht. Naast conflictbemiddeling bestaat de dienstverlening doorgaans ook uit het adviseren rond het opstellen en afsluiten van contracten, het mede voeren van onderhandeling en dergelijke.

vertegenwoordigen vier specialistische perspectieven op succes en falen.

Ict-strategie

Het organisatie-ict-strategisch perspectief is misschien wel het meest veelvuldig beschreven perspectief (Porter & Millar, 1985). De nadruk ligt daarbij vaak op het *alignment* van de organisatie-strategie met de ict-strategie. Hierdoor zou de ict-strategie het richtinggevend kader moeten zijn waarbinnen een ict-project de gewenste bijdrage aan de organisatiedoelen levert. Met ict wordt immers beoogd informatie te gebruiken voor verschillende bedrijfsdoeleinden, zoals procesbesturing en managementbeslissingen. Dit is echter alleen mogelijk wanneer een goed inzicht bestaat in wat informatie precies is en welke mogelijkheden ict biedt voor de bedrijfsmatige toepassing ervan. Succes of falen van een ict-project wordt in dit perspectief vaak toegeschreven aan de mate waarin er wel of niet sprake is van dit inzicht bij betrokkenen (leverancier én opdrachtgever). Men spreekt dan vaak over het wel of niet hebben van een 'strategische visie op de factor informatie' en op de wijze waarop men deze visie vorm geeft in bedrijfs- en technologisch context.

Projectmanagement

Een ander veel beschreven gezichtspunt op factoren voor succes en falen van complexe ict-projecten is het projectmanagementperspectief. Vrijwel alle complexe ict-projecten worden tegenwoordig in projectvorm georganiseerd en bestuurd. Ict-leveranciers en hun klanten hanteren hiervoor projectmanagementinstrumenten. Succes en falen van complexe ict-projecten worden vaak verklaard vanuit het al dan niet adequaat toepassen van de projectma-

nagementbeheersfactoren zoals tijd, geld, kwaliteit, informatie en communicatie. Er is binnen dit kennisdomein een indrukwekkende hoeveelheid methoden, technieken en checklisten gepubliceerd (Van Onna & Koning, 2002). Het belang van dit perspectief wordt vooral door professionals (adviseurs, projectleiders) hoog ingeschat. Veel adviesbureaus gebruiken de eigen projectmanagementinstrumenten als het onderscheidende aspect in onderlinge concurrentie. Met de eigen methodische aanpak is de complexiteit van het ict-systeemontwikkelproces makkelijker of beter te beheersen, zo luidt het advies vaak. Het projectmanagement van complexe ict-projecten moet er immers voor zorgen dat ict-systemen de onderhavige werkprocessen goed gaan ondersteunen.

Organisatieverandering

Organisatieverandermanagement is het derde perspectief. De te automatiseren werkprocessen zijn immers ook te bezien als sociale processen, waarbij samenwerking, afstemming en coördinatie tussen mensen essentieel is. Inzicht in de aard van deze intermenselijke processen of het gebrek daaraan is een veel gehoorde succes- of faalfactor bij de toepassing van informatietechnologie. Vaak wordt er in dit verband gesproken over het wel of niet voeren van adequaat 'organisatieverandermanagement' of het over het hoofd zien van 'de menselijke factor'. Hiertoe behoort de kennis over de aard van organisaties en de dynamiek van het veranderen van organisaties, waarover veel is gepubliceerd. Volgens Otto & De Leeuw (2000) zijn organisaties weerbarstig en complex, en is het noodzakelijk dat de veranderaar zich steeds voor ogen houdt dat hij een onderdeel is van het spel. Hij is een acteur en geen toeschouwer, en maakt dus deel uit van het sociale systeem waarbinnen de problematiek zich afspeelt. It-professionals nemen dit vaak onvoldoende ter harte, wanneer ze praten over 'het gaan uitrollen van een systeem' of het 'even omgooien van een werkproces'. It-professionals spelen volgens Otto letterlijk een rol in falende ict-projecten. Veel organisaties zijn

immers verwickeld in organisatieveranderingsprocessen waarbij er steeds vaker ook een it-component aan het vraagstuk zit. Niet zelden treedt er weerstand op tegen deze organisatieverandering. Wanneer deze weerstand door de it-professionals niet goed begrepen wordt, ontstaat er ook weerstand tegen het it-systeem zelf. Hierdoor kunnen er weer nieuwe problemen binnen het project en de organisatie ontstaan, wat weer nadelig inwerkt op het project, enzovoort. Vanuit het verandermanagementperspectief wordt inzicht in deze wisselwerking tussen systeem en interventie vaak genoemd als een belangrijke succes- of faalfactor.

Juridische factoren

Het vierde en laatste perspectief is het juridisch perspectief. Vanuit deze hoek is er bij tijd en wijle aandacht voor succes en falen van complexe ict-projecten. Het gaat dan vooral over de kwaliteit van ict-contracten en wat daaraan mankeert. Veel bijdragen zijn normatief van aard. Zo zijn er checklisten en modelcontracten voor ict-projecten. Het gebruik van deze instrumenten is echter nog geen gemeengoed. Regelmatig maken ict-juristen zich in de diverse media sterk voor betere contracten. Daarbij zijn de argumenten, hoe kan het anders, juridisch van aard. De kritiek vanuit dit perspectief is dat het vaak niet duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook is er onduidelijkheid over begrippen, kwaliteitsnormen et cetera. Binnen dit kennisdomein is er al enige tijd een discussie gaande over welke contractvoorwaarden nu het best aangehouden kunnen worden; de Fenitvoorwaarden (zie www.fenit.nl) of de Bizavoorwaarden (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 1996). Daarnaast is er vanuit het juridisch perspectief veel aandacht voor een alternatief voor gerechtelijke procedures zoals (niet) bindend advies, arbitrage of mediation.

Het zal niemand verbazen dat deze verschillende perspectieven binnen ict-projecten tot veel discussie en verwarring leidt. Doorsnee ict'ers dragen bij aan deze verwarring. Ze zijn veelal

eenzijdig technisch opgeleid en bekijken het project vanuit één, hooguit twee van de vier perspectieven. Meestal is dit de combinatie van het organisatie-ict-strategisch en het projectmanagementperspectief. Dit maakt veel ict-projectmanagers blind voor problemen die vanuit andere perspectieven wel zichtbaar zijn. Deze eenzijdige kijk op de wereld heeft veel trekken van het 'blauwdrukdenken', waarover Leon de Caluwe (1999) veel heeft gepubliceerd. Blauwdrukken werken in complexe omgevingen vaker niet dan wel. Het uitvoeren van een complex ict-project is als het oversteken van 20.000 kruispunten. Ieder kruispunt is een keuzemoment voor opdrachtgever en leverancier. Het is volstrekt onmogelijk om het keuzeproces vooraf zo te plannen dat er een groene golf ontstaat die betrokkenen in staat stelt rustig door te rijden van begin tot einde. Een projectplan met een detailplanning en gedetailleerde deliverables veronderstelt dat wel. Wanneer er dan files ontstaan (door aanbod van te veel verkeer of door aanrijdingen) blijkt de planmatige ordening vanuit een centraal bestuurspunt tekort te schieten. Dat bewijst de praktijk. Er is behoefte aan een nieuw instrument of een bestuursfilosofie die hier recht aan doet. Dat bracht op ons het spoor van de volgende vijf aspecten.

Vijf aspecten

Algemeen geformuleerd leerden we uit dit veldonderzoek dat ict-projecten die falen vaak gemeen hebben dat ze al vanaf de start problemen kennen, waarbij de partijen niet in staat bleken te zijn deze problemen te voorzien, noch gaandeweg te verhelpen. Wanneer we meer in detail naar 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 mee brengt, bijvoorbeeld het bewust onbesproken laten van relevante zaken om de opdracht veilig te stellen. Problemen in een ict-project kunnen

ontkiemen 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, en er een teveel aan negatieve commerciële dynamiek optreedt, lopen de spanningen snel op. Als de samenwerkingsvorm geen mechanismen bevat die de contacten in goede banen kunnen leiden, loopt het goed 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.

Samenwerkingsmodel

Een goede contractuele benadering lost een hoop problemen op, meer dan het zoveelste lijstje *do's and don'ts*. Ict-juristen echter laten veel van de vijf 'zachte' aspecten grotendeels onaangevoerd in hun adviezen en richten zich voornamelijk op de louter juridische elementen. Dat is een gemiste kans. Een slim samenwerkingsmodel dat de vijf aspecten beter reguleert zou de kans op slagen aanzienlijk vergroten. Daarvoor moeten de in gebruik zijnde standaard ict-contracten van het Ministerie van Biza en van de Fenit nog eens kritisch tegen het licht gehouden worden. Vroeg of laat zal dit gebeuren. Immers, wanneer ict-juristen zelf de kwaliteit van het samenwerkingscontract als een uiterst belangrijke faalfactor (met een schade van miljarden) aanvoeren, ligt innovatie om de hoek.

Reviewer Edward de Lange

Literatuur

- Caluwe, L. de (1999). *Leren veranderen*. Kluwer.
Fenit (2003). *Jaarverslag Fenit 2002*. Woerden: Federatie Nederlandse IT.
Ministerie van Binnenlandse Zaken (1996). *Modelcontracten Automatisering*. Kluwer.
Onna, M. van, & A. Koning (2002). *De kleine Prince 2, gids voor projectmanagement*. Den Haag: Ten Hagen & Stam.
Otto, M.M., & A.C.J. de Leeuw (2000). *Uit Kijken Denken, Doen*. Van Gorcum.
Porter, M., & V. Millar (1985). *How Information Gives You Competitive Advantage*. In: *Harvard Business Review* (63:4), juli 1985, pp. 149-16.
Weick, K. (2000). *Making sense of the organization*. Blackwell.

Nico Beenker

is managing consultant bij Ordina Enterprise Solutions.
E-mail: Nico.Beenker@ordina.nl.