

Falende IT door vage leiding

Ieder zijn vak Niet alleen grote IT-projecten floppen vaak, ook de implementatie van standaardsoftware gaat opvallend vaak mis. Ruim de helft faalt. Uit recent onderzoek¹ blijkt dat een afhoudende leiding daar dikwijls de oorzaak van is: 'We hebben er geen verstand van'. Terwijl veel projecten organisatiebreed zijn en daarmee het terrein van algemeen management. Tegelijk blijkt dat veel IT-dienstverleners gewoon offeren, ook als het doel van de investering ze niet helemaal duidelijk is. Managementconsultants (binnen en buiten de IT-branche) zouden hierover vaker vragen kunnen stellen.

In organisaties is tegenwoordig méér en méér con-fectiewerk. Een manager die een ERP-pakket moet selecteren en in de eigen organisatie laat implementeren, heeft daar meestal weinig ervaring mee. Een directeur van een zorginstelling die aan de slag gaat met een veelbelovend ZIS (Ziekenhuis Informatie Systeem) al evenmin. Gebrek aan ervaring leidt tot onzekerheid. Er heerst onder businessmanagers een hardnekkig misverstand dat je van IT verstand moet hebben om als IT-projectopdrachtgever te kunnen functioneren. Bovendien zijn IT-projecten door hun bedenkelijke reputatie niet erg populair onder eindverantwoordelijken. Ze worden gezien als kostbaar, lastig te beheersen en detaillistisch. *'Van IT-projecten heb ik géén verstand en dat wil ik grág zo houden'*, is een veelgehoorde grap onder managers.

Het opdrachtgeverschap wordt daarom maar al te graag overgelaten aan iemand met 'verstand van zaken': een ICT-specialist of een gedelegeerd opdrachtgever. En daar gaat het mis. Op het moment dat je de doelstellingen te laag in de organisatie laat formuleren of laat uitwerken, moet je niet verbaasd zijn dat deze te technisch of te instrumenteel zijn, en voor een goede projectbesturing niet geschikt. In de projectchaos die daarna ontstaat, valt het bijna niemand op dat inadequate opdrachtgeverschap de kernoorzaak is.

De afhoudende houding van het businessmanagement en het slecht georkestreerde opdrachtgeverschap is de belangrijkste faaloorzaak van pakketimplementaties. Uit het onderzoek blijkt bovendien dat meer dan de helft

(53 procent) van de IT-projecten met bedrijfssoftware deels of volledig in de soep loopt. Vier van de vijf flop-pende IT-projecten mislukken al vóórdat de informatie-technologie in beeld komt - dus vóórdat er überhaupt door IT'ers aan het softwarepakket gesleuteld wordt.

Onduidelijke communicatie

Het falen wordt niet veroorzaakt door technische problemen, maar vooral door onduidelijkheid in de communicatie en het dichttimmeren van alle onzekerheden in het selectie- en implementatieproces. Een dramatisch voorbeeld daarvan is een volledig misgelopen IT-project (zonder resultaat stopgezet) dat oorspronkelijk op ruim vijftig miljoen euro was geraamd. Een betrokkene zei daarover: *'Het eerste jaar was de doelstelling "het uifasieren van bestaande ICT systemen". Daarna werd het doel "meer procesmatig werken" en uiteindelijk werd het doel "klantwaarde". Bij de laatste wijziging van het doel sloeg het weer helemaal door naar het nastreven van businessdoelen en werd de ICT weer vergeten. Daarom is het nooit echt goed van de grond gekomen. De eerste businesscase was een goede businesscase. Die was ook positief, alleen parallel gingen er reorganisaties lopen. Door deze reorganisaties werden de besparingen die in de businesscase stonden al gerealiseerd. Na drie jaar werd er weer een nieuwe businesscase gemaakt. Toen was de businesscase negatief omdat de creditkant deels al buiten het project om was gerealiseerd. Vervolgens werd er gezegd, het is toch wel noodzakelijk om het te doen, dus laten we het maar doen.'*

Typerend is dat het doel eerst in 'IT-termen' beschreven is: 'het uitfasen van bestaande ICT systemen'. Daarin loopt het projectteam vast. Daarna grijpt het terug naar 'het waarom' en wordt het doel: 'meer procesmatig werken'. Ook dat lukt niet. Uiteindelijk eindigt het team in het abstractere 'klantwaarde' en loopt het wederom vast. In dit project werd dus jarenlang letterlijk gependeld tussen IT- en businessdoelstellingen, zonder dat de betrokken elk van de twee definitief op z'n plek kregen. Het project werd na vijf jaar, en het spenderen van een 'vertrouwelijk' bedrag (van rond de 65 miljoen euro), gestaakt. Het is een hilarisch en zeer kostbaar voorbeeld van volkomen falend opdrachtgeverschap dat niet op zichzelf staat. Gevraagd naar in welke fase projecten het vaakst misgaan, gaven de online respondenten de volgende antwoorden (zie tabel).

De fase van een pakketimplementatie met het hoogste gehalte 'techniek' is de ontwikkelfase. Slechts vijf procent van de geënquêteerden ziet dat als dé probleemfase. De problemen ontstaan veel eerder in het project. Uit deze cijfers blijkt dat 77 procent van de mislukte projecten met standaardpakketsoftware fout loopt nog voordat het softwarepakket wordt ingericht voor het gebruik (in de ontwikkelfase)! De voorbereiding en de start van het project zijn volgens de respondenten de boosdoener. En dan komen de problemen aan de oppervlakte: verkeerde definities, onduidelijke doelen en (dus) problemen met het ontwerp. Dit rechtvaardigt de conclusie dat het falen niet wordt veroorzaakt door technische problemen, maar vooral door onduidelijkheid in de communicatie en door het dichttimmeren van alle onzekerheden.

Opdrachtgever ervaart faalmoment anders

De ondervraagde opdrachtgevers ervaren het moment van falen anders. Zij zijn vrijwel allemaal van mening dat fout lopende projecten pas tegen het einde in de problemen komen: tijdens het testen en het in gebruik nemen van de bedrijfssoftware. Dit verschil in perceptie van het *moment* van falen is begrijpelijk omdat voor een opdrachtgever het projectresultaat pas echt concreet wordt op het moment dat het systeem getest wordt. Ook mag je hieruit concluderen dat het samenwerkingsproces gedurende de voorbereidende, ontwerp- en ontwikkelfase(n), tijdens welke de opdrachtgever tussenresultaten accepteert, kennelijk voor een opdrachtgever onvoldoende voorspellende waarde heeft voor het projectresultaat. Het opdrachtgeverschap schiet tekort en er is te weinig aandacht voor de samenhang tussen de bedrijfsvoering en de IT.

Dit komt tot uiting bij het gebrekkig richten van het project, het maken en gebruiken van een businesscase, het hanteren van op de business gerichte acceptatiecriteria en bij het sluiten van een contract voor het verlenen van de IT-diensten. Eindverantwoordelijke



In welke fase gaan projecten het vaakst mis?		%	N
1	Offerte/contract	23	14
2	Definitiefase	17	10
3	Voorontwerpfase	10	6
4	Ontwerpfase	27	16
5	Ontwikkelfase(n)	5	3
6	Validatiefase	0	0
7	Deploymentfase	13	8
	Geen antwoord	5	3
		100	60

opdrachtgevers laten na de juiste vragen te stellen en schieten tekort in het bewaken van de voortgang van een project. Het gevolg is dat opdrachtgevers pas merken dat het project gaat floppen op het moment dat het IT-systeem is ingericht en wordt getest. Dan blijkt het systeem misschien technisch wel te functioneren (het is immers standaardsoftware), maar niet aan de behoefte van de organisatie te voldoen. Het IT-systeem staat dan scheef op de operatie, maar voor bijsturen is het te laat omdat het geld al is gespendeerd.

Twee monumentale faaloorzaken

Wanneer we wat dieper ingaan op de oorzaken, blijkt een vaag en/of steeds veranderend doel één van twee monumentale faaloorzaken te zijn, die beide zijn terug te voeren op de gebrekkige invulling van het opdrachtgeverschap. De oorzaak zit dikwijls in de manier van denken en werken, in combinatie met afwezig leider-schap. IT'ers zijn geneigd om IT-projectvoorstellen te doen die bij aanvang een onduidelijk of globaal doel hebben, omdat ze erop vertrouwen dat ze het doel van het project gaandeweg zelf kunnen verhelderen. Dit van 'grof naar fijn' werken ziet men als een gangbaar onderdeel van de projectmatige IT-aanpak (Prince2, IPMA, etc.). Doelen kunnen vooraf slechts *globaal worden vastgesteld* en worden daarna in het project uitgewerkt.

Dit klinkt logisch en overtuigend. Het probleem hierbij is dat betrokkenen niet zelden hun eigen vermogen overschatten om de ontwikkelingen in de door hen zelf bedachte (en zinnig geachte) richting te kunnen sturen. Dat lukt zonder de hulp van het topmanagement vaker niet dan wel. De praktische obstakels die de IT'ers op hun weg aantreffen, komen meestal pas in de tweede helft van het project op tafel. Ze kunnen allereerste vormen aannemen: de noodzakelijke afstemming tussen business en IT lukt niet, de IT-architecten van het hoofdkantoor werken niet mee, de achterliggende strategie is niet duidelijk zodat men niet weet wat men wil, het softwarepakket deugt niet, de infrastructuur is ongeschikt of nog niet klaar, afdelingsmanagers willen alleen maar tegenwerken, of hebben steeds maar nieuwe wensen, et cetera.

Eindeloos doormodderen is vaak het gevolg. Wat er in feite als kernoorzaak onder zit, blijkt een onduidelijke focus van de opdrachtgever bij de start. Alle respondenten in het onderzoek, dus de opdrachtgevers, de opdrachtnemers, de geïnterviewde specialisten én de geënquêteerde projectbetrokkenen geven dit als voornaamste reden voor het falen. In de online enquête bijvoorbeeld werd verzocht de volgende zin af te maken: *Projecten gaan fout omdat...*

- 'de klant het project onvoldoende ondersteunt in de organisatie';

- 'de organisatiestrategie en bedrijfsdoelstellingen onduidelijk zijn';
- 'er fouten in de doelstellingsfase worden gemaakt';
- 'men niet de juiste tool kiest voor "het probleem" ';
- 'men te veel in één keer wil neerzetten';
- 'de opdrachtgeversorganisatie onvoldoende helder heeft wat men exact wil bereiken';
- 'de focus op de doelstelling en de businesscase verloren gaat';
- 'men niet duidelijk weet wat men wil';
- 'de organisatie niet klaar is voor de nieuwe manier van werken';
- 'beslissers denken dat een pakketimplementatie al hun problemen oplost'.

Uit deze willekeurige greep uit de antwoorden van de projectbetrokkenen (consultants, projectleiders, etc.) blijkt een zekere onmacht. Onduidelijke uitgangspunten en doelstellingen zijn in de ogen van de onder-vraagden de voornaamste oorzaken voor falen. Maar de ondervraagden voelen zich kennelijk niet bij machte om daar wat aan te doen. Opdrachtgevers zijn absent in het project maar worden daar niet op aangesproken.

Stevige aanpak werkt juist averechts

De tweede grote faaloorzaak typeer ik als volgt: *'Het is de stevige managementaanpak die roet in het eten gooit.'* Dit zal ik toelichten. Eindverantwoordelijke opdrachtgevers hebben doorgaans erg weinig ervaring met grootschalige pakketimplementaties. Gemiddeld hebben ze maar één of twee organisatiebrede IT-projecten als opdrachtgever meegemaakt. Daardoor ontbreekt het ze vóór aanvang van een omvangrijk project mogelijk aan visie op het omgaan met onzekerheid in het project.

Een manier om met die onzekerheid om te gaan, kan worden getypeerd als 'de stevige managementaanpak'. Er staat veel op het spel en er mag niets misgaan. Dus de scope, het budget en de planning moeten vooraf honderd procent duidelijk zijn. Aangemoedigd door juristen en inkopers zet de opdrachtgever pas zijn handtekening onder een contract met de IT-leverancier als alle specificaties van het te realiseren IT-systeem honderd procent bekend zijn. Opdrachtgevers hebben daarnaast niet zelden een voorkeur voor een zogenaamd 'fixed price contract'. Dit lijkt immers maximale duidelijkheid te geven.

De belangrijkste les die over 'falende IT-projecten' te leren valt, is dat het simpelweg onmogelijk is om een complex project op voorhand helemaal in scope, tijd en budget te fixeren, en het systeem in z'n geheel te specificeren alvorens men het gaat realiseren. De meeste stevig gemanagede fixed price contracten gaan mis. Dit komt

omdat het fixeren van scope, budget en planning niet alleen gevolgen heeft voor de prijs en de andere condities van het project, maar óók voor de samenwerking met het externe IT-bedrijf die de implementatie begeleidt. Dat is onder opdrachtgevers veel minder bekend. Bij het fixeren van een projectbudget wordt de onzekerheid over het verloop van het project niet weggenomen, ze wordt alleen overgeheveld naar de IT-leverancier. Dit heeft allerhande nare bijwerkingen die een goede samenwerking in de weg staan. De IT-leverancier gaat achter een façade van schijnzekerheid aan de slag. De kwaliteit van de samenwerking is lager omdat de informatievoorziening vanuit IT-leverancier naar de opdrachtgever onvolledig is. Uit het onderzoek blijkt dat projecten die *in z'n geheel* gefixeerd zijn in tijd en geld, vaker teleurstellen dan projecten waarbij die fixatie op voorhand niet plaatsvindt.

In beide faalvoorbeelden lijkt de aanpak overzichtelijk en gestructureerd. De ene keer is het doel losjes geformuleerd en zal het gaandeweg verhelderd worden, de andere keer wordt alles tot achter de komma gespecificeerd. Begeleid door professionele partijen zoals inkoop- en adviesbureaus, gaan de opdrachtgever aan de slag. In beide gevallen gaat het uiteindelijk in meer dan de helft van de gevallen geheel of voor een deel fout. Organisaties leiden tonnen of zelfs miljoenen schade.

Organisatiebrede IT-projecten vragen een besturing die zich uitstrekt over alle disciplines, dus boven functionele domeinen als 'de business', stafafdelingen, en (externe) IT-specialisten. Daarom is IT-opdrachtgeverschap per definitie het werkveld van het algemeen management. Verstand hebben van IT is geen vereiste, wel goed opdrachtgeverschap. Het selectie en implementatieproces niet al te zeer dichttimmeren en gedurende het project veel vaker en beter kijken of het resultaat wel in de organisatie gaat passen. De bewijslast hiervoor in het project leggen. Werken in korte fasen en gebrekkige tussenresultaten afkeuren en óver durven doen. Alle stakeholders betrekken, maar het initiatief bij de business houden. De grootste faaloorzaak is de 'delegerende baas' die de noodzaak voor deze besturing niet ziet, maar ook de Nederlandse IT-dienstverleners hebben een aandeel in het falen, hetgeen blijkt uit de rol van de IT-adviseur.

De rol van de organisatieadviseur

Uit onderzoek blijkt dat de ene Nederlandse IT-dienstverlener de andere niet is. Dat bleek bijvoorbeeld uit de volgende onderzoeksvraag aan IT-dienstverleners: Hoeveel procent van de eigen IT-projecten gaat over tijd én over budget, of wordt afgebroken? (zie tabel)

Bij één 'gerenommeerde' Nederlandse IT-dienstverlener mislukt maar liefst 92 procent van de projecten, bij de anderen gebeurt dat minder, of bijna

Dienstverlener A	92%	Bron: Interviews met IT-dienstverleners: Accenture, Capgemini, CRMWaypoint, Deloitte, IBM, Innoveer en Ordina
Dienstverlener B	12,5%	
Dienstverlener C	33%	
Dienstverlener D	30%	
Dienstverlener E	0%	
Dienstverlener F	10%	
Dienstverlener G	20%	

nooit. Dit kwaliteitsverschil is iets om even bij stil te staan. Er blijkt namelijk een interessant verband te bestaan tussen het gebruik van IT-richtinstrumenten en het eigen percentage falende projecten. Hoe minder een IT-bedrijf in de aanpak gebruikmaakt van hulpmiddelen om een project te richten op het organisatiedoel van de opdrachtgever, hoe groter de kans op falen. Voorbeelden van zulke 'richthulpmiddelen' zijn de businesscase, governanceafspraken, het gebruik van businessacceptatiecriteria, etc. Uit het onderzoek blijkt dat een door de klant opgestelde businesscase door sommigen IT-bedrijven in het geheel niet wordt beoordeeld of gecontroleerd. Bij anderen gebeurt dat slechts terloops: *'We kijken er door de oogharen naar'*. Met alle gevolgen van dien. Zoals eerder opgemerkt gaat ruim de helft van de projecten geheel of voor een deel fout.

Opdrachtgever en IT-bedrijf vinden elkaar en gaan te gemakkelijk van start. Ook wanneer de vraagstelling nog niet helder is. Op de vraag *'Zou jij, of jouw organisatie, in het geval het doel van de IT-investering niet helemaal duidelijk is toch een offerte uit brengen?'*, antwoorden zes van de zeven IT-bedrijven 'ja'. Dit is wellicht de kern van de zaak. IT-dienstverleners bewegen – ook wanneer het doel van een investering niet helder is – massaal mee met hun potentiële opdrachtgevers. Managementconsultants (binnen en buiten de IT-branche) zouden hierover vaker vragen kunnen stellen. Directies bevragen over het doel van de IT-investering heeft een louterend effect op de helderheid van de uitgangspunten. Zeker wanneer dit gesprek gevoerd wordt in gewone mensentaal en verstoken blijft van IT-jargon. Verstand hebben van IT is ook hiervoor geen vereiste. Neem bijvoorbeeld eens deze eenvoudige lakmoesproef bij een klant: Als het proces in de aanloop naar een organisatiebreed IT-project goed is verlopen, is er een groot beroep op de businessmanager gedaan. Als het proces niet goed is verlopen, en de businessmanager is in zijn tijdelijke rol als opdrachtgever nauwelijks betrokken, is dat een betrouwbare voorspelling dat het project niet op tijd en binnen budget klaar zal zijn en het resultaat ook nog eens tegen valt. ■

Nico Beenker cmc mmc is zelfstandig managementconsultant en interim-manager. Zijn boek heet: Lead IT or Lose IT (2010), ISBN 978 90 815 3101 6.