

Onafhankelijk team van experts houdt controle **ZO VERKLEIN JE DE KANS OP MISLUKTE IT-PROJECTEN**

JAARLIJKS GAAN BIJ DE OVERHEID EN HET BEDRIJFSLEVEN MILJARDEN VERLOREN DOOR MISLUKTE AUTOMATISERINGSPROJECTEN. STEEDS OM DEZELFDE REDEN. MENSELIJK FALEN – ONBEGRIP, OPPORTUNISME EN MISCOMMUNICATIE – GEEFT BIJNA ALTIJD DE DOORSLAG. LOUISE DE GIER VERWACHT DAT MET EEN ANDERE AANPAK VAN ICT-PROJECTEN DE PROBLEMEN VOORKOMEN OF BEPERKT KUNNEN WORDEN; EEN ONAFHANKELIJK MULTIDISCIPLINAIR TEAM DAT DE VINGER AAN DE POLS HOUDT.

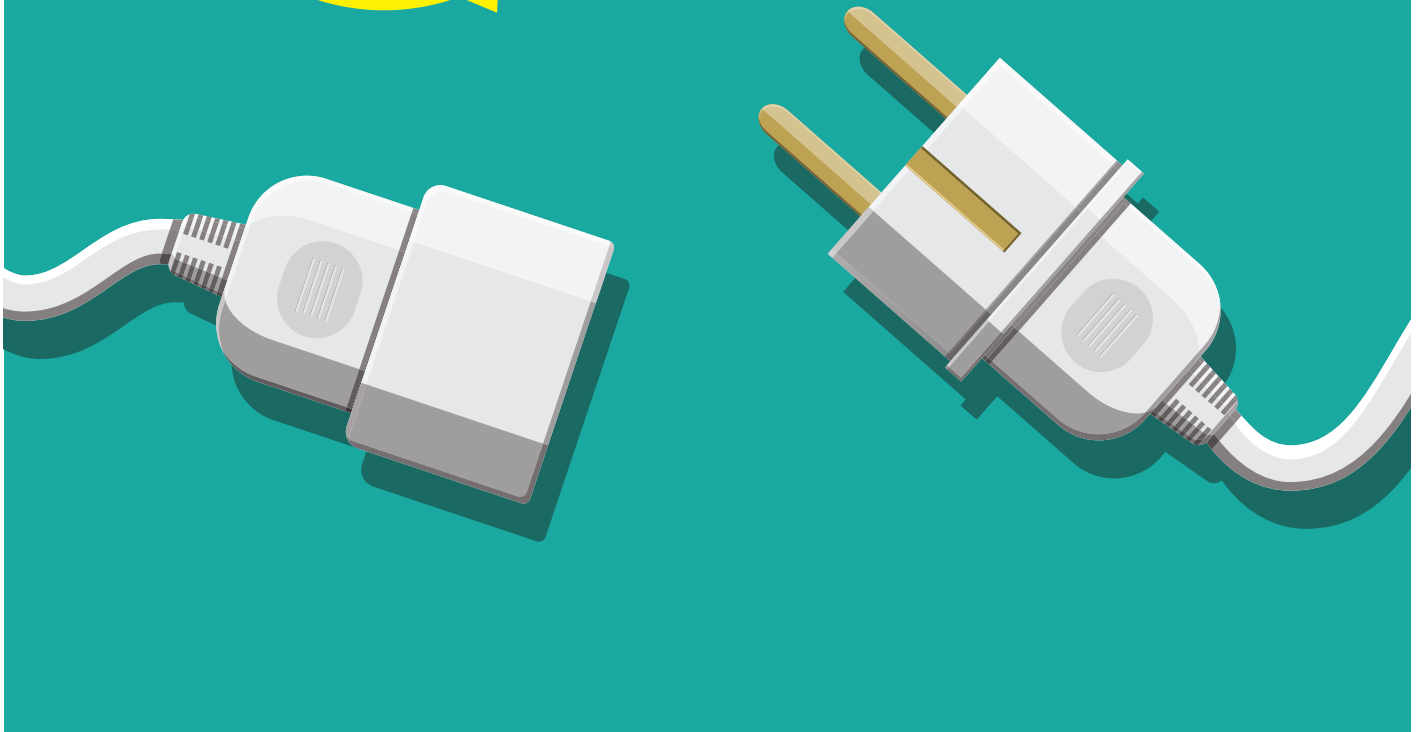
door Louise de Gier beeld Shutterstock

“JULLIE BEGRIJPEN NIET GOED WAAROM WIJ UITSTELLEN, DAT WEET IK, WE LIJKEN SOMS EEN ANDERE TAAL TE SPREKEN”. Dit was een tekstbericht van de manager van een omvangrijk automatiseringsproject aan het bedrijf dat hij had ingehuurd. Het was een van de vele ICT-projecten die ik heb meegemaakt die op een fiasco uitliepen. De ene keer werd ik als advocaat ingeschakeld door de gedupeerde klant, de andere keer door de leverancier. Telkens viel me daarbij één ding op: ICT-projecten ontsporen voortdurend om dezelfde redenen: miscommunicatie en onderschatting van het project.

VOORONDERZOEK NIET GRONDIG

Vaak gaat het al mis voordat de werkzaamheden goed en wel zijn begonnen. Het vooronderzoek dat wordt gedaan, gebeurt niet grondig genoeg. Klant en leverancier gaan daardoor uit van verkeerde aannames, die pas tijdens het project aan het licht komen. Een aanname die regelmatig niet blijkt te kloppen, is dat de leverancier en de klant ervan uitgaan dat de standaardprogrammatuur van de leverancier toereikend is. Slechts een beperkt aantal maatwerk aanpassingen is noodzakelijk. Tijdens het project blijkt, door voortschrijdend inzicht, dat er veel meer maatwerk aanpassingen nodig zijn.

**"SOMS
MODDEREN
PARTIJEN JAREN
DOOR"**



Het project blijkt veel complexer dan van tevoren ingeschat en de klant komt erachter dat hij toch meer functionaliteiten nodig heeft. De opleverdatum wordt steeds verschoven. Soms modderen partijen jaren door, totdat een van de partijen aangeeft dat het niet gaat lukken. De klant heeft haast met de invoering van zijn nieuwe ICT-systeem, want een goed automatiseringssysteem is cruciaal voor zijn bedrijfsvoering. Het huidige systeem van de klant is verouderd. Processen gaan te traag, de concurrentiepositie verzwakt. Er worden daarom plannen gemaakt voor de te ontwikkelen programmatuur zonder dat voldoende duidelijk is aan welke eisen die moet voldoen.

TE ROOSKLEURIG

Ook de ICT-leverancier schat het project te rooskleurig in. De klant heeft voor hem gekozen omdat hij een goede naam heeft in de markt. Maar de leverancier baseert zich op eerdere ervaringen. Hij onderschat de omvang van het project en dat processen per branche fors kunnen verschillen.

De leverancier wil graag een tevreden klant en gaat akkoord met wijzigingen die later op tafel komen. Aan het meerwerk kan hij natuurlijk ook extra verdienen. Dat geldt des te meer nu tegenwoordig bij de meeste projecten de agile methode gebruikt wordt. Dat wil zeggen dat een project in stukken wordt gehakt

en telkens in delen wordt opgeleverd. De functionaliteit staat van tevoren niet vast en feedback van de klant wordt meteen verwerkt. Dit geeft meer flexibiliteit en er kan eerder worden ingegrepen als het misgaat. Maar zonder een strakke regie kan een project volledig ontsporen. Een houten bruggetje over een slotje kan zo veranderen in een viaduct van gewapend beton. Terwijl de leverancier alleen verstand heeft van houten bruggen en niet van beton.

GEBREK AAN REGIE

Soms hebben partijen het vooraf wel goed geregeld. Keurig opgestelde overeenkomsten met bijbehorende bijlagen

“Een houten bruggetje over een slootje kan zo veranderen in een viaduct van gewapend beton”

en een stuurgroep met daaronder diverse projectgroepen. De taken en beslissingsbevoegdheden staan duidelijk vermeld. Het project gaat voortvarend van start. Maar uiteindelijk gaat het toch mis door gebrek aan regie.

De bevoegde personen in de stuurgroep blijken belangrijkere zaken aan hun hoofd te hebben. Er treden functiewisselingen op en er wordt nauwelijks nog gestuurd. De verslagen laten inhoudelijk te wensen over – voor zover ze nog worden uitgebracht.

Intussen zijn de klant en de leverancier bezig met het maken van een systeem dat steeds mooier moet worden. Weliswaar duurt het allemaal langer dan afgesproken en wordt het veel duurder dan gepland, maar uiteindelijk komt er een prachtig systeem. Dit krijgt het management te horen van de projectleiders of de door het management ingeschakelde deskundige consultant die het project begeleidt.

ICT-projecten zijn ingewikkeld en tijdrovend, bestuurders hebben daar geen tijd voor en beschikken niet over de juiste kennis. Met name bij de overheid willen de verantwoordelijken liever niet hun handen branden. De verantwoordelijkheid voor een project wordt mede daarom bij een derde deskundige gelegd. Als het misgaat, is het niet hun schuld.

Maar de consultants die het project begeleiden, stellen zich te weinig kritisch op. Zij houden liever iedereen te vriend.

Ruziemaken is niet constructief.

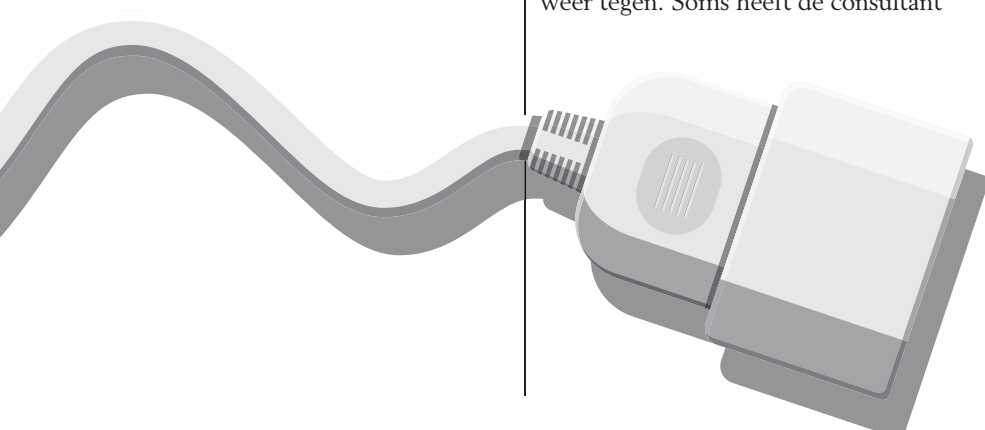
De IT-wereld is bovendien klein. Vaak kennen ze de leverancier en bij een volgend project komen ze elkaar misschien weer tegen. Soms heeft de consultant

ook een eigenbelang, want er kunnen heel wat extra uren worden gedeclareerd. Miscommunicatie is ook hier weer bepalend. Het bestuur gaat volledig af op de consultant en er wordt te weinig feedback gevraagd van de eigen medewerkers, degenen die het systeem straks gaan gebruiken. Terwijl het project al in volle gang is, blijkt er op de werkvloer geen draagvlak te bestaan voor het systeem – helemaal als bij de gebruikers duidelijk wordt dat door dit systeem straks banen verdwijnen. Zeker bij de overheid moet je dan sterk in je schoenen staan.

TRIVIALE REDENEN

Automatiseringsprojecten mislukken vaak om op het oog triviale redenen. De klant kiest voor een leverancier omdat het een vertrouwde partij is. Maar er is veel verloop in de ICT-branche. Deskundige werknemers worden weggekocht, worden ziek of op een ander project gezet. Grote projecten hebben een lange looptijd; de kundige ICT'ers worden vervangen door minder ervaren collega's. Ook de consultant kan de laan worden uitgestuurd omdat hij toch niet zo deskundig bleek te zijn. De nieuwe projectmanager gaat het varkentje wel even wasen, verandert het proces en als zijn aanpak faalt, staat de volgende projectmanager alweer klaar. Teams veranderen voortdurend van samenstelling. Dit vertraagt en frustreert een project enorm. Het juridische gevecht gaat vaak over de vraag wat de partijen nu eigenlijk hebben afgesproken. En helaas is dat lang niet altijd duidelijk. Soms zijn er bij aanvang van het project goede afspraken vastgelegd, maar wordt daar gaandeweg het project van afgeweken. Grote leveranciers sturen vaak allerlei overeenkomsten met links erin naar andere toepasselijke voorwaarden. De klant onderzoekt die niet of onvoldoende. Als het dan misgaat, is de aansprakelijkheid van de leverancier beperkt.

Omgekeerd is het een groot risico voor de leverancier als hij zijn aansprakelijkheid niet goed beperkt. Als er in overeenkomsten naar verschillende voorwaarden



verwezen wordt en er dus geen duidelijkheid is welke voorwaarden van kracht zijn, dan is het geldend recht dat er geen voorwaarden van toepassing zijn en is er dus geen aansprakelijkheidsbeperking. De leverancier kan zo veroordeeld worden tot betaling van hoge schadevergoedingen, die hij niet op de verzekering kan verhalen. In de polis zitten vele uitsluitingen.

PROBLEMEN VOORKOMEN

Wat te doen om deze problemen te voorkomen? Voor mij is duidelijk dat partijen veel meer aandacht moeten besteden aan het vooronderzoek. Hierbij moeten alle partijen betrokken zijn; de klant, de leverancier, het adviserende of begeleidende consultancybedrijf en de jurist. Ook degenen die het systeem gaan gebruiken moeten hun stem kunnen laten horen. Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden. Als een project misgaat, moet iedereen niet meteen met een beschuldigende vinger naar de ander wijzen.

Verantwoordelijken moeten worden afgekeurd op hun beleid. Met name bij de overheid is dit een belangrijk punt. Sinds 2015 is er het Bureau ICT-toetsing (BIT), dat de risico's en slaagkansen van projecten bij de overheid van meer dan 5 miljoen euro kan beoordelen; op verzoek van de minister, staatssecretaris, Tweede Kamer of op eigen initiatief. Dit heeft al geleid tot het stopzetten van uit de hand gelopen ICT-projecten.

MULTIDISCIPLINAIR TEAM

Bij projecten van enige omvang zou een multidisciplinair team ingezet moeten worden dat constructief meedenkt en de werkzaamheden op geregelde tijden – bijvoorbeeld een keer per maand of een keer per drie maanden, afhankelijk van de omvang van het project – controleert op inhoud (ICT), regie (processen en communicatie) en afspraken (jurist). Dit team begeleidt het project niet maar staat er los van en moet de 'scope' controleren. Omdat er geen enkele binding is, zijn zij in staat kritisch te kijken en te adviseren zonder dat het team meegezogen wordt

in een project dat ontspoord, zoals ik de afgelopen jaren heb zien gebeuren bij deskundige partijen die het project aanstuurden.

- Een jurist wordt soms gevraagd bij het begin van het project de overeenkomsten en algemene voorwaarden te beoordelen. Als hier dan tijdens het project van wordt afgeweken, wat bijna altijd gebeurt, worden de afspraken niet meer goed vastgelegd en wordt het onduidelijk wat er is afgesproken. Het komt helaas ook nog vaak voor dat dit bij het begin van het project niet goed gebeurt, en niet alleen bij de kleinere projecten.
- De consultant moet ervoor zorgen dat de regie en de communicatie goed verlopen. Worden de juiste projectoverleggen gehouden? Worden de beslissingen genomen door de personen die daarvoor bevoegd zijn? Wordt tijdig ingegrepen als dat nodig is? Stuurt de stuurgroep daadwerkelijk? Wordt de directie goed geïnformeerd?
- De IT'er moet controleren of het project volgens plan verloopt. Zijn er niet te veel wijzigingen? Zijn de IT'ers kundig genoeg? Zijn de problemen die zich voordoen acceptabel? Klopt de planning? En wordt er tijdig ingegrepen?

Het team moet goed samenwerken en onderling overleg voeren. Mogelijk dat zo'n team een valse start kan voorkomen en tijdig kan bijsturen als het fout dreigt te gaan. 🌐

REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
 Tanja de Vrede
 020-2356415
 t.d.vrede@agconnect.nl

AUTEUR



LOUISE DE GIER is IT- en IE-advocaat bij BOLT Advocaten in Utrecht.

