

Tien redenen waarom ICT-projecten falen!

2004-05 / WhitePaper

Inhoudsopgave

1. Succesvolle ICT-projecten zijn spaarzaam
2. Time to market
3. Gebruikerseisen
4. Projectleideroptimisme
5. Productieproces
6. Complexiteit
7. Ambachtelijkheid
8. Ervaring en routine
9. Kwaliteitszorg
10. Projectleiding
11. Risicomanagement
12. Tot Slot

Nog steeds mislukt het merendeel van de ICT-projecten. Projecten worden te laat afgerond, kosten meer dan begroot of worden voortijdig gestopt omdat niemand meer het overzicht heeft. En als het project gereed is, valt het resultaat vaak tegen. In dit artikel leest u meer over de belangrijkste faalfactoren. Informatie waarmee u uw voordeel kunt doen.

1. Succesvolle ICT-projecten zijn spaarzaam

Een kwart van het aantal gestarte ICT-projecten wordt vroegtijdig gestopt. Bijna de helft van alle projecten wordt wel afgemaakt, maar wordt later opgeleverd dan gepland en/of kost meer dan begroot en/of voldoet niet aan de eisen van de gebruiker. Slechts 28 procent blijkt een succes te zijn (op tijd, binnen budget, tegen afgesproken kwaliteit). Deze cijfers zijn afkomstig uit het jaarlijks onderzoek van de Standish Group onder 30.000 ICT-projecten in Amerika, uitgevoerd in 2004. In Nederland is het niet veel beter, want volgens een recent CRM-onderzoek van Ernst & Young (zie kader) is de helft van de ondervraagden niet tevreden over de onlangs gerealiseerde ICT-projecten.

Nog altijd ontevredenheid over CRM-projecten

Uit onderzoek van Ernst & Young bij 601 directeurs/managers en professionals die recentelijk een nieuw Customer Relationship (CRM)-systeem hebben ingevoerd, is driekwart niet tevreden. Als reden draagt 41 procent aan dat de toepassing niet (geheel) voldoet aan de verwachtingen. Ongeveer een kwart van de ondervraagden vindt dat de toepassing niet werkt door technische problemen en 24 procent geeft aan dat het project uitgelopen is. In het verleden is ontevredenheid over CRM-implementaties vaker onderwerp van gesprek geweest. Uit het onderzoek van Ernst & Young blijkt hier nog niet veel in te zijn veranderd. Jacob Verschuur, directeur Ernst & Young ICT Leadership, zegt: 'Het feit dat de helft van de ondervraagden aangeeft dat de gerealiseerde ICT-projecten in hun organisatie in de afgelopen periode niet succesvol zijn, baart mij zorgen. Het verwachtingspatroon van klanten komt te vaak niet overeen. Dienstverleners moeten de projectverwachting nog beter formuleren en communiceren.'

Bron: ITcommercie.nl, april 2005.

Het lijkt erop alsof veel bedrijven niet goed weten waaraan ze beginnen en dat "ICT" kennelijk iets is wat hen overkomt. Bij de start van een project is iedereen vol goede moed, maar dat verandert vaak al snel.

Ogenschijnlijke onschuldige projecten die prima lijken te verlopen, kunnen plotseling veranderen in “rampenprojecten” die vele malen meer tijd en geld kosten dan was voorzien. En vaak mislukken ze volkomen en worden voortijdig gestopt. De vraag is dan ook: waarom gaat het met ICT-projecten zo vaak mis? De belangrijkste redenen leest u in dit artikel.

Lees ook “Projectmanagement is een vak apart” en “Projectmanagement 100 succesfactoren”. In die artikelen leest u hoe u ICT-projecten met succes kunnen starten, uitvoeren en afronden.

2. Time to market

ICT-projecten worden steeds vaker onder hoge druk en met korte doorlooptijd uitgevoerd waardoor tegenvallers niet meer op te vangen zijn. Bedrijven proberen vanuit concurrentieoverwegingen en veranderende wetgeving nieuwe producten en diensten zo snel mogelijk naar de markt te brengen. Dit resulteert vaak in irreële eisen ten aanzien van “time to market”, ontwikkelsnelheid en oplevertijden. Het uitlopen van projecten is dan een logisch gevolg. Kijk bijvoorbeeld naar wat er gebeurt in de markten voor mobiele en vaste telefonie, internettoegang, software, energiedistributie, financiële dienstverlening en (thuis)zorg. Daar buitelen aanbieders en productintroducties over elkaar heen om snel marktaandeel te kunnen winnen. In veel gevallen gaat het echter niet om pure ICT-projecten, maar om organisatieveranderings-projecten en die laten zich er nu eenmaal niet snel doorheen drukken. Grote backofficeproblemen bij Nuon, Essent, UPC, Scarlett en vele verzekeraars, overheidsinstanties, zorginstellingen en uitgevers zijn daarvan het levende bewijs.

3. Gebruikerseisen

Bij ieder ICT-project is de inbreng van gebruikers cruciaal. Nog steeds maken veel bedrijven de fout om gebruikers (en andere belangenpartijen) niet, onvoldoende of veel te laat in het project te betrekken. Een ander probleem is dat gebruikerseisen onduidelijk en aan veranderingen onderhevig zijn. De wereld draait door dus u kunt wachten op aanpassingen door “voortschrijdend inzicht”. Ook wil men tijdens het project vaak meer dan oorspronkelijk de bedoeling (en gepland) was. Strakke projectbeheersing ontbreekt maar al te vaak op dit punt. Verder zijn de huidige methoden en technieken onvoldoende geschikt om gebruikerseisen eenduidig en voor alle partijen op begrijpelijke wijze vast te leggen. ICT-leveranciers proberen met pilots, simulaties, prototyping, workbenches en speciale ontwerpmethodieken dit soort problemen op te lossen, maar slagen daar maar mondjesmaat in. Miscommunicatie is aan de orde van de dag en dit heeft een nadelige invloed op het projectverloop.

4. Projectleideroptimisme

Projectleideroptimisme is een chronische kwaal waarvoor het juiste medicijn nog niet gevonden is. De omvang en complexiteit van het werk wordt door zowel opdrachtgevers, projectmanagers als ICT-specialisten vrijwel altijd chronisch onderschat. Geen wonder dat projecten altijd uitlopen! Dit probleem wordt nog eens versterkt doordat men meestal niet beschikt over ervaringscijfers, weinig ervaring heeft met vergelijkbare (referentie)projecten en niet beschikt over goede planningsmethoden. Daarbij geldt dat formele planningsmethoden alleen goed werken bij het plannen van mechanische, herhaald uit te voeren stappen. Zoals u hierna bij “productieproces” kunt lezen ontbreken deze mechanisch uit te voeren stappen bij de meeste ICT-projecten. Het gevolg daarvan is dat veel planningen onbetrouwbaar zijn.

5. Productieproces

Het productieproces bestaat grofweg uit drie belangrijke stappen. In de eerste stap (analyse) wordt bepaald welk product gemaakt moet worden. Dit kan een kantoorpand, informatiesysteem of auto zijn. In de tweede stap wordt het product ontworpen rekening houdend met de voorhanden zijnde technieken en componenten. In feite wordt in deze stap ook het productieproces ontworpen. De derde stap is het maken van het product volgens het ontwerp. Soms één keer (kantoorpand, informatiesysteem), soms vaker (auto). Het onderscheid tussen de ontwerp- en productiefase is niet altijd eenvoudig te maken. Het belangrijkste onderscheid is dat het denkwerk in de ontwerpfase gebeurt, terwijl in de productiefase slechts een min of meer mechanische uitvoering plaatsvindt, namelijk het bouwen van het ontworpen product gebruikmakend van standaard componenten.

Bij de meeste ICT-projecten is er sprake van softwareontwikkeling. Het kan gaan om het ontwikkelen van een compleet nieuw informatiesysteem, het uitbreiden van een standaard softwarepakket met maatwerkfuncties of het integreren van verschillende ICT-systemen. Bij softwareontwikkeling is het onderscheid tussen de tweede stap (ontwerp) en derde stap (bouw) echter nauwelijks aanwezig. Weliswaar worden programmeren en testen vaak als “bouw” aangemerkt, maar bij nader inzien is dit een voortzetting van het ontwerp met andere middelen. Tijdens het programmeren worden nog steeds beslissingen genomen over het ontwerp. Het uiteindelijke product is het eerst werkende exemplaar van het ontworpen systeem. Dat moet vervolgens grondig getest worden en aan de hand van de testresultaten wordt daarna het ontwerp weer aangepast.

Van serieproductie is bij systeemontwikkeling nauwelijks sprake of het moet gaan om basale kant-en-klare standaard applicaties zoals Word of Excel. Softwareontwikkeling is vrijwel altijd de analyse en het ontwerp van een eenmalig product! Er zitten geen eenvoudige mechanische stappen in die ook nog eens eenvoudig te plannen zijn. Het produceren van ICT-systemen op basis van herbruikbare standaard componenten (Component Based Development) wint na een langzame start wel snel terrein, maar is nog lang niet gemeengoed. Met andere woorden: softwareontwikkeling is in veel gevallen een ontwerpproces en geen productieproces en daardoor moeilijk te plannen en te beheersen.

6. Complexiteit

Door de jaren heen is er bij veel organisaties een complexe situatie ontstaan van tientallen tot soms wel honderden ICT-systemen waarvan onduidelijk is hoe ze exact werken en op welke manier deze systemen aan elkaar gekoppeld zijn. Voor ieder aandachtsgebied (marketing, verkoop, productie, service, financiën), voor ieder nieuw product (verzekering, zorgdienst, tijdschrift, telefoonabonnement), voor iedere processtap (informereren, offreren, contracteren, service) en voor ieder contactkanaal (website, email, telefoon, balie, automaat) is steeds weer een nieuw systeem gebouwd. De invoering van de vele geïntegreerde “Enterprise Resource Planning (ERP)” systemen heeft dit probleem maar ten dele opgelost. Al deze ICT-systemen zijn door verschillende leveranciers en softwareontwikkelaars op verschillende manieren gebouwd waarbij steeds weer andere hulpmiddelen gebruikt zijn. Vaak ontbreken systeemdokumentatie en gebruikershandleidingen en worden deze “legacy” systemen voortdurend aangepast aan veranderende eisen waardoor de onderhoudbaarheid afneemt. Deze situatie wordt nog complexer doordat steeds meer ICT-systemen aan elkaar gekoppeld moeten worden. Denk aan de invoering van E-Business (frontoffice/backoffice), CRM, (frontoffice/backoffice/kanalen) of de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten en serviceconcepten (Senso, Beertender, pakketverzekeringen, woonzorgdiensten, reisarrangementen). Het eindresultaat is een ondoorzichtige brei van ICT-systemen waardoor de impact en duur van aanpassingen en uitbreidingen vooraf moeilijk in te schatten is.

Tip: In de artikelen “Slimmer investeren in ICT met portfoliomanagement” en “Informatieplan in 6 stappen” leest u hoe u deze complexiteit te lijf kan gaan.

ICT bemoeilijkt dbc-invoering ziekenhuizen

Grote problemen bij 12 ziekenhuizen

UTRECHT - Twaalf ziekenhuizen hebben grote problemen met de invoering van diagnose-behandelingcombinaties (dbc's). En dan gaat het met name over de ICT. Bij de meeste ziekenhuizen zijn er nog problemen met het declareren van dbc's. Dit staat volgens de Orde van medisch specialisten in de dbc-monitor van VWS van maart 2005. Het ministerie van VWS wil deze monitorgegevens niet openbaar maken. Ook verschillende verzekeraars zouden volgens de dbc-monitor nog niet in staat zijn om dbc-rekeningen van ziekenhuizen te verwerken. Een woordvoester van Zorgverzekeraars Nederland bevestigt dit.

Bron: ZorgVisie, 5 april 2005

7. Ambachtelijkheid

Het uitvoeren van projecten en het ontwikkelen van ICT-systemen lijken nog steeds ambachtelijke bezigheden. Het wordt wel eens vergeleken met de bouwwereld aan het begin van de vorige eeuw. Dit is een van de belangrijkste oorzaken van de onberekenbaarheid van projecten. Het gebruik van hulpmiddelen zoals projectsimulatie, scenarioanalyse, risicomanagement, computerondersteund ontwerpen, programmageneratoren en computerondersteund testen staat nog in de kinderschoenen. Projecten en softwareontwikkeling zijn daarom sterk afhankelijk van het vakmanschap, de ervaring en het inzicht van individuele projectmanagers en technisch specialisten.

8. Ervaring en routine

Ieder project lijkt wel uniek. Nieuwe context (opdracht, doel, resultaat), nieuwe aanpak en werkwijze, nieuwe projectmedewerkers, nieuwe methoden en technieken, nieuwe hulpmiddelen, nieuwe technische infrastructuur, nieuwe (onervaren) projectleider, etc. Ervaring en routine zijn maar moeilijk op te bouwen en effectief aan te wenden. Van "herhaalbaarheid" en "voorspelbaarheid" is slechts sporadisch sprake. Het plannen van projecten blijft daardoor een crime. Iedere keer wordt het wiel opnieuw uitgevonden door nieuwe uitvinders. Organisaties letten onvoldoende op of er genoeg ervaring aanwezig is in het project en of men voldoende gebruikt maakt van "proven technology".

9. Kwaliteitszorg

Kwaliteitszorg is bij veel organisaties een onbekend fenomeen. Standaards en richtlijnen ontbreken of worden sporadisch gevolgd. Organisaties beschikken niet over een kwaliteitssysteem en kwaliteitscontroles worden niet uitgevoerd. Het kwaliteitsdenken is niet ingebed in de organisatie en onafhankelijke kwaliteitsfunctionarissen zijn zeldzaam. De kwaliteit van projecten is dus vooral afhankelijk van de kwaliteit van individuele projectmedewerkers. Het resultaat laat zich raden want kwaliteit is nu eenmaal dun gezaaid.

10. Projectleiding

Onderzoek heeft uitgewezen dat veel van de problemen waarmee ICT-projecten kampen, veroorzaakt worden door de wijze waarop de projectmanager functioneert en dan vooral door diens gebrek aan ervaring. Deze onervarenheid kan zich op vele terreinen uiten: te weinig gezag, te veel met details bezig, onvoldoende inzicht in complexiteit van het project en de samenhang met andere projecten, verkeerde keuze van projectaanpak, fasering en implementatiestrategie en onrealistische plannings. Veel projecten struikelen door de inzet van een onervaren projectmanager.

11. Risicomanagement

Complexe projecten zijn riskant. Zeker als ICT als strategisch wapen of verbeterinstrument wordt gebruikt loopt men de kans in één of meer valkuilen te lopen. De kunst is om vooraf én tijdens de projectuitvoering mogelijke valkuilen te onderkennen en risicobeperkende maatregelen te treffen. Een gewaarschuwde projectmanager telt immers voor twee. Enkele grote valkuilen op een rij: projectdoelstelling is onduidelijk, te weinig betrokkenheid van management en gebruikers, visie van het management verschuift, project is te groot en te ambitieus opgezet, projectinhoud wordt steeds groter, kwaliteit projectleider is onvoldoende, te veel verloop in de projectorganisatie, doorlooptijd van het project is veel te lang of veel te kort, te weinig inzicht in status en voortgang, projectbudget houdt geen rekening met onvoorziene zaken etc. Risicomanagement als hulpmiddel tegen het ontsporen van projecten wordt nog weinig toegepast.

12. Tot Slot

Alle bovenstaande factoren hebben te maken met de volwassenheid van een organisatie op het gebied van ICT-projecten, projectmanagement en softwareontwikkeling. Bij volwassen organisaties verlopen projecten in hoge mate voorspelbaar en beheersbaar. Bij onvolwassen organisaties verlopen projecten onvoorspelbaar, onberekenbaar en onbeheersbaar, met alle nadelige gevolgen van dien. Onderzoek heeft uitgewezen dat zo'n 90% van alle organisaties op het gebied van projectmanagement en softwareontwikkeling het stadium van "onvolwassenheid" nog (lang) niet ontgroeid zijn.
