

VOER wet OP ICT IN

Zorg voor een succesvol ict-project

De oogst van succesvolle ict-projecten is mager. De faalkans des te groter. Hoogleraar informatiesystemen Chris Verhoef pleit voor een wet op ict om geblunder en kapitaalvernietiging in de publieke sector tegen te gaan.

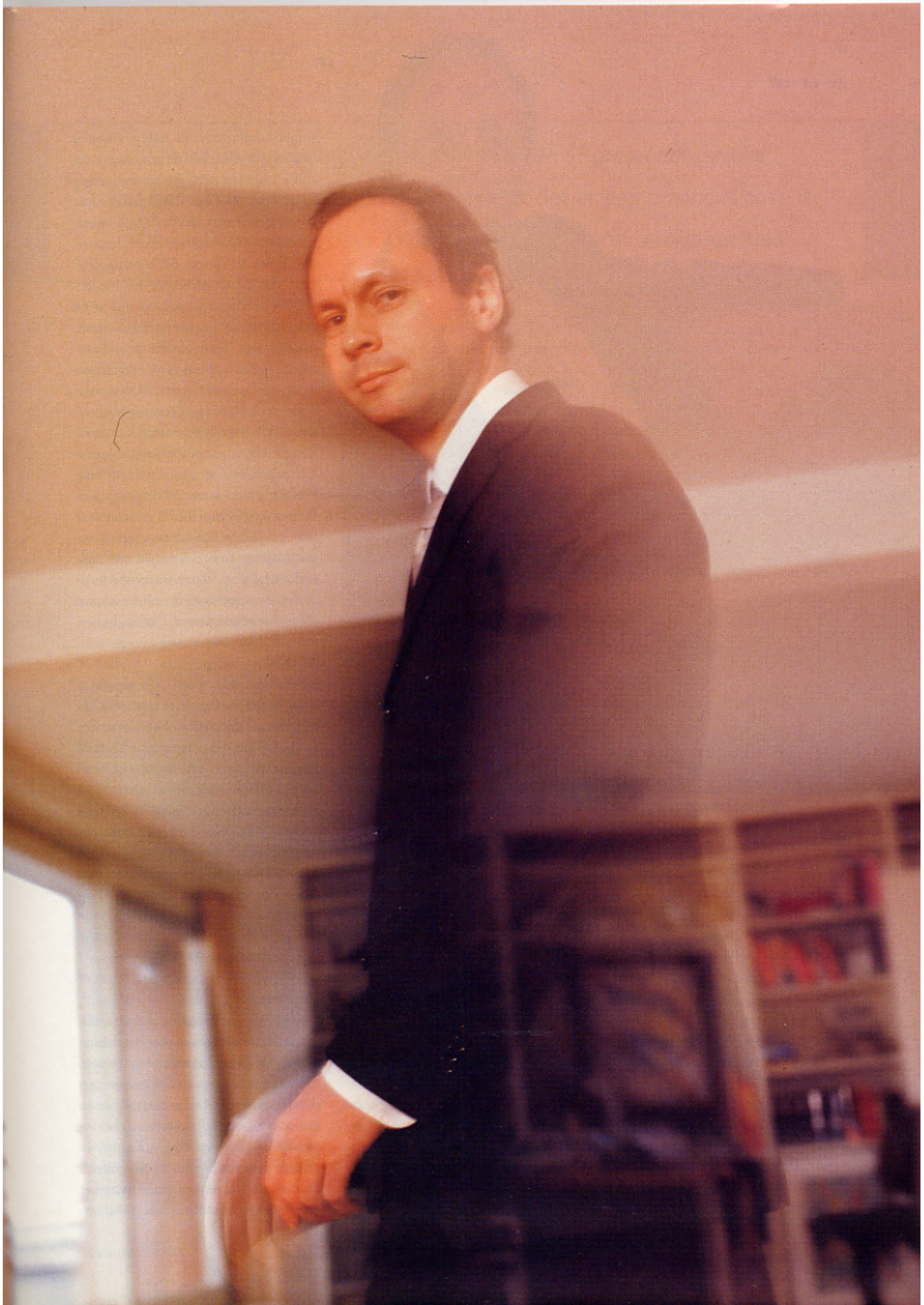
PIETER VAN DEN BRAND

OP BEZOEK BIJ 'PROFESSOR X'. Tenminste, zo lijkt het, getuige zijn mysterieuze en tegelijk uiterst eenvoudige e-mailadres: x@cs.vu.nl. Een uiting van nerdy aanstelleritis of innig gekoesterde anonimiteit? "Nee hoor. Het is de kortste afkorting van Chris, net zoals de 'x' in X-mas", legt Verhoef uit. "Kunnen studenten geen typfouten maken, als ze me willen bereiken.

De letter prijkt al jaren vóór het apenstaartje, ook toen hij nog bij de Universiteit van Amsterdam werkte. Nu is Verhoef alweer twee jaar hoogleraar informatiesystemen aan die andere Amsterdamse universiteit, de VU. "Van technische details tot aan politiek-strategische en financieel-economische aspecten van informatiesystemen", licht hij de roerselen van zijn leerstoel toe. De hoogleraar manoeuvreert behendig op het internationale toneel. Verhoef is bestuurslid van de

IEEE Computer Society Technical Committee Software Engineering, die de scepter zwaait over alle tijdschriften en conferenties op dit gebied. Van de laatste vinden er jaarlijks zo'n zestig plaats. Tussendoor legt hij omvangrijke ict-projecten van bedrijven onder de academische loep. De wetenschapper bezit een alom gewaardeerd fingerspitzengefühl als het gaat om complexe systemen in de it-industrie. Niet voor niets heeft de Deutsche Bank hem gevraagd als wetenschappelijk hoofdadviseur. Bij de wellicht grootste bankier van de wereld spelen allerlei ingewikkelde it-zaken die een wetenschappelijke kijk behoeven, verklaart Verhoef. "Maar daar mag ik verder niet op ingaan", voegt hij er haastig aan toe. "Dat is geheim."

De blik in de it-keukens van het grote





“Er moeten te veel ingebakken gewoontes in een keer overboord worden gezet. Het personeel kan dat niet aan. **Twintig procent** verandering is het maximum. Alleen een beetje innoveren is mogelijk”

bedrijfsleven heeft Verhoef één ding geleerd, en dat is beslist géén geheim. Veel ict-projecten zijn gedoemd te mislukken. De cijfers bevestigen het, aldus Verhoef. Bijna een derde van alle projecten wordt voortijdig gestaakt, zo

blijkt uit gegevens van het gerenommeerde Amerikaanse onderzoeksbureau Standish Group. Nog eens de helft van de projecten kampt met tegenslagen. Alleen al in de VS wordt er daardoor jaarlijks een slordige tachtig

miljard dollar over de balk gesmeten. Slechts een vijfde van de projecten is op tijd af, binnen het gestelde budget en levert op wat de bedoeling was. Cijfers die nog eens worden bevestigd in een eind december verschenen onderzoek van Ernst & Young. Bijna zestig procent van de ict-projecten bij Nederlandse bedrijven is niet op tijd af of overschrijdt de begroting. Een schrale oogst, vindt Verhoef, die de uiterste houdbaarheidsdatum van de gemiddelde CIO niet ten goede komt. “Doorgaans twee en een half jaar”, rekt Verhoef voor. “En dan zijn ze, zoals dat in mooi Engels heet, made available to industry. Ze maken het niet lang, omdat er juist veel projecten falen. In de raden van bestuur komen significant minder it'ers terecht. Het is een weinig benijdenswaardige positie. Niemand wil zich eraan branden. Wat je daarvoor soms in de plaats ziet is een chief information office. De verantwoordelijkheid is daar al verdeeld over meerdere personen.”

De oorzaak lijkt vooral van organisatorische aard. Bij driekwart van de bedrijven is de it het niveau van chaos en anarchie nog niet ontstegen. Verhoef haalt er een recent onderzoek van Software Productivity Research (SPR) bij, dat wereldwijd de it-ontwikkelingen bij bedrijven polst. “Bij deze ondernemingen wordt niet gemeten en gemonitord. Data over kosten, resultaat en risico, broodnodig om ict-projecten op te zetten en te sturen, ontbreken. Hoe kun je als CIO nou iets managen, als je geen gegevens hebt?”

Leren van fouten

Doorslaggevend, aldus Verhoef, is echter dat bedrijven maar ook overheden niet bereid zijn te leren van hun fouten. “Met de regelmaat van de klok worden er projecten gestart waarmee miljoenen gemoeid zijn, zonder dat er een businesscase is. De serieuze vraag of er waarde gecreëerd wordt, is niet gesteld. Men weet van tevoren niet wat het oplevert. Marktonderzoek blijft achter-

“Met de regelmaat van de klok worden er projecten gestart waarmee **miljoenen** gemoeid zijn, zonder dat er een business case is. De serieuze vraag of er waarde gecreëerd wordt, is niet gesteld”

wege. Kijk naar de vele slachtoffers van de dotcom-hype. Nooit over klanten nagedacht. Van een ‘leuk idee’ alleen kun je niet leven. Dan ga je nat.” Verhoef geeft het gekwelde voorbeeld in eigen land van het mislukken van het Hoger Beroep Systeem (HBS) bij Justitie. Dit ambitieuze automatiseringsproject (kosten ruim 12 miljoen euro) moest de behandeling van strafzaken vergemakkelijken, maar ging aan zijn eigen geavanceerdheid ten onder. It-architectuur en techniek bleken niet te combineren met de werkprocessen bij de gerechtshoven en de daar toegepaste systemen. Gebruikers vonden het ontworpen systeem een wangedrocht. Eind vorig jaar is het HBS-project door de toenmalige minister Korthals ten grave gedragen. Verhoef: “Erg pijnlijk. Vooral als je beseft, dat bij andere overheidsinstellingen, zoals de Informatie Beheer Groep, vergelijkbare projecten zijn gestrand, zonder dat men daar blijkbaar iets van heeft opgestoken. Gebruikers werden onvoldoende in het project gekend.”

Het wiel uitvinden

De ontbrekende kennisoverdracht is Verhoef een doorn in het oog. “Instanties weten elkaar niet te vinden. Als iedereen hetzelfde wiel moet uitvinden, wordt steeds dezelfde beginnersfout gemaakt. Fouten maken is niet erg, maar steek er wel wat van op.” In de Verenigde Staten heeft de overheid, na een reeks van blunders en verkwisting van publieke middelen, van zijn fouten geleerd. Daar moeten ict-projecten sinds de komst van de zogenoemde Clinger Cohen Act uit 1996,

voldoen aan strenge criteria. Verhoef: “Het is verboden grote projecten uit te voeren, als van tevoren ook maar het geringste vermoeden bestaat, dat het mis kan gaan. Daarnaast moet eerst worden nagegaan of het systeem dat men wil bouwen niet al op de markt is. Overheden die geen grip hebben op hun werkprocessen, krijgen geen fiat. Slecht werkende processen mogen niet geautomatiseerd worden.”

Rekenmeesters

De Amerikaanse rekenkamer, de General Accounting Office, ziet toe op de naleving van de ict-wetgeving. Een stok achter de deur is dat slecht draaiende ict-projecten worden gestopt. De gezaghebbende rekenmeesters rapporteerden al enkele malen vernietigend, om falen van projecten vóór te zijn. Vijf jaar terug is een bij wet gedeceeteerde Federal Council van CIO's van ministeries, politie en andere overheden opgericht, kortweg de FCIOC, om de praktijk van het managen van publieke ict-projecten te verbeteren en falen en verkwisting voor te zijn. Voor op staat dat overheidsinstellingen informatie uitwisselen over lopende projecten en technische ontwikkelingen in het vakgebied.

Europese wetgeving

Verhoef is voorstander van een dergelijke ict-wet in eigen land. “Zo kan voorkomen worden, dat er veel geld wordt gespendeerd aan volstrekt nutteloze ict. Ook zou men moeten aangeven wat de uiterste houdbaarheid van een systeem is.” Verhoef gokt erop dat er een wet op de ict komt in Europa, mogelijk op initiatief van de Europese Unie. “Het lost de zaak niet voor hon-

derd procent op, maar leidt in elk geval wel tot verantwoording.” De arme CIO uit het bedrijfsleven is daar nog niet mee geholpen. Verhoef is optimistisch. “Veel bedrijven ontwikkelen mechanismen, waarmee ze kunnen zien hoe riskant een project is. Met externe reviews kun je de slechte projecten eruit halen. Je ziet vaak in plannen, dat bedrijven moeilijke stappen heel elementair aangeven. Over makkelijke zaken wordt graag breed uitgewijd. Van de moeilijke stappen is weinig detailkennis voorhanden. Juist daar gaat het mis. Zaak is dit zo scherp mogelijk in beeld te krijgen. Je kunt niet in één klap alles in één nieuw systeem stoppen. De specifieke bedrijfskennis is in de loop der jaren in it-systemen geslopen. Dat zijn de cash-cows, het kloppend hart van het bedrijf geworden. Het is een evolutionair proces. Uit onderzoek van de Gartner Group blijkt dat negentig procent van de implementaties van erp-systemen faalt. Er moeten te veel ingebakken gewoontes in één keer overboord worden gezet. Het personeel kan dat niet aan. Twintig procent verandering is het maximum. Alleen een beetje innoveren is mogelijk.”

Verhoef vindt dat iedere CIO zijn voordeel kan doen met het Amerikaanse voorbeeld van ict-wetgeving. “Net zoals het burgerlijk huwelijk een aantal zaken wettelijk van tevoren regelt, regelt de wet op de ict in de Verenigde Staten ook een aantal zaken vooraf. Op die manier kun je je een hoop gestuntel met ict besparen waar we nu mee worden geconfronteerd, als het te laat. Voor CIO's is het nuttig, om kennis te nemen van die wet op de ict.” ■