

De vloek op het informaticaproject

IT-projecten hebben een kwalijke reputatie. Ze duren langer dan oorspronkelijk gepland, overschrijden meer dan eens het oorspronkelijke budget en tot overmaat van ramp is lang niet iedereen tevreden met het uiteindelijke resultaat. Uit onderzoek blijkt dat 23 procent van de projecten rond informatica vroegtijdig wordt stopgezet, terwijl slechts 28 procent slaagt. Hoe komt het dat de invoering van een nieuw computersysteem in bedrijven zo vaak op problemen stuit? En wat kunnen bedrijven eruit leren?

William Visterin tekening: ief

Het computersysteem op de Olympische Spelen van Atlanta in 1996 heeft de twijfelachtige eer het bekendste IT-project te zijn dat de mist in ging. Journalisten klaagden al van bij de aanvang van de spelen over foutieve resultaten. Op een bepaald moment liep het computersysteem zodanig in de war, dat de persbureaus afhankelijk waren van hardlopers, die de met hand geschreven wedstrijdresultaten vanuit 29 stadions naar één centraal punt moesten brengen. De gebeurtenissen in Atlanta hebben IBM, dat toen verantwoordelijk was voor het informaticasysteem, nog lang achtervolgd. In zijn boek *Software Runaways, Lessons learned from massive project failures* beschrijft de Amerikaanse journalist Robert L. Glass nog 16 andere grote informaticaprojecten die compleet ontspoorde. Zoals het gloednieuwe reservatiesysteem van vliegtuigmaatschappij American Airlines dat kort na de invoering zowat alles deed behalve reizigers boeken. Uiteraard springen bovenstaande projecten het meest in het oog. Toch hebben veel werknemers en werkgevers, ook in kleinere organisaties, de indruk dat het met hun computersysteem altijd wat is. Nochtans verschilt de implementatie van een ERP- of ander pakket in uw organisatie qua aanpak niet zo veel van de bouw van een huis. Het zijn beide projecten die goed gepland en opgevolgd moeten worden, meent Jean-Louis Davoise van het bedrijf Davoise & Associates, dat zich specialiseert in project management. Volgens de man moeten bij projecten, en dus ook bij IT-projecten, vier cruciale parameters onder controle worden gehouden: reikwijdte, kwaliteit, tijd en budget. Tijd en budget liggen voor de hand. Kwaliteitscontrole gebeurt onder de vorm van het uittekenen en het opvolgen van kwaliteitsstandaarden op korte en lange termijn. Ten slotte is volgens Davoise de reikwijdte van een project erg belangrijk. Je moet op voorhand vastleggen aan welke vereisten een afgewerkt project moet voldoen. Zo mogelijk nog belangrijker is aan welke noden het niet moet voldoen. Vaak worden de behoeften van het hele project gedurende het verloop ervan keer op keer uitgebreid, zodat de einddatum opschuift en het budget wordt overschreden. Een fout die vaker opduikt dan je denkt, stelt Jean-Louis Davoise. Bij softwareontwikkeling komt het bijvoorbeeld vaak voor dat gebruikers al te graag extra features in de nieuwe computertoepassing willen krijgen. Zaken die de oorspronkelijke reikwijdte van het project overschrijden en de boel alleen maar vertragen en complexer maken.

Nuance

Het lijken dus vooral de IT-projecten die de reputatie hebben om niet altijd te beantwoorden aan het oorspronkelijke vastgelegd budget, tijds kader of vereisten. Davoise bevestigt dit, maar nuanceert. Die slechte reputatie is terecht. Maar beweren dat het vooral de IT-projecten zijn die in de soep lopen, klopt ook niet. De renovatie van het Berlaymont-gebouw en het graven van de Eurotunnel liepen bijvoorbeeld ook niet van een leien dakje, merkt hij fijntjes op. In principe verschilt een IT-project qua beheer niet zo veel van een ander project. De eisen van een goede projectbeheerder is overigens voor alle sectoren, van bouw tot computer, in 60 tot 70 procent van de gevallen identiek. Dat IT-projecten niet altijd op rolletjes lopen, blijkt ook diverse studies. Elke twee jaar onderzoekt The Standish Group een kleine 30.000 IT-projecten in de Verenigde Staten, waarbij ze de projecten verdelen in drie categorieën. Succesvolle projecten leveren op tijd en binnen budget een systeem op dat bovendien de functies herbergt, die waren afgesproken. De tweede categorie zijn de zogenaamde challenged projecten: projecten die het budget overschrijden, te laat worden opgeleverd en minder functionaliteit in zich hebben dan oorspronkelijk gepland. De derde categorie bestaat uit projecten die tijdens de rit werden stopgezet. Uit het laatste onderzoek van The Standish Group uit 2000 blijkt dat 28 procent van de onderzochte projecten als succesvol kan worden bestempeld en 23 procent gedurende de rit werd stopgezet. Dat betekent dat nog altijd bijna de helft van alle projecten (49

procent) het label challenged krijgt. Volgens het onderzoeksinstituut tekent er zich, in vergelijking met vorige studies, wel een lichte verbetering op. Het aantal succesvolle projecten stijgt, terwijl het aantal stopgezette daalt. Maar dit heeft volgens het onderzoeksbureau ook te maken met het feit dat IT-projecten tegenwoordig kleiner in omvang zijn, waardoor de slaagkans groter wordt.

Dat informaticaprojecten vertraging oplopen, is op zich niet zo abnormaal. Men kan op voorhand erg moeilijk inschatten hoe lang een IT-project zal duren. Deze projecten zijn best wel ingewikkeld en het management heeft niet altijd een goed zicht op die complexiteit, meent Christiane Vandepitte, die al twintig jaar ervaring heeft met IT-projecten en er het boek *Informatiseren zonder omwegen* over schreef. Een zienswijze die ook door anderen wordt gedeeld. Daar komt dan nog bij dat IT-projecten voor de meeste medewerkers in een bedrijf vrij onzichtbaar zijn, meent André Hendriks, consultant bij Verdonck, Klooster & Associates. In tegenstelling tot de bouw van een huis, waar men de vorderingen kan zien, verloopt een IT-project doorgaans op de achtergrond. Bovendien is een informaticaproject voor een flink deel maatwerk, terwijl de bouw van een huis mij toch eerder een standaardopdracht lijkt, vindt Hendriks.

Succesfactoren

The Standish Group geeft ook de succesfactoren aan van geslaagde IT-projecten. Zo zijn betrokkenheid en steun van gebruiker en management cruciaal. Daarnaast zijn ook duidelijke vereisten en een goede planning noodzakelijk. Jean-Louis Davoise: Het is van het grootste belang dat belangrijke projecten in een organisatie als strategisch worden bestempeld. En dat het management er nauw bij betrokken is. Concreet betekent dit dat de gewone bedrijfsprocessen gescheiden moeten kunnen worden van die van het project. Er moet een projectplan opgesteld worden, met doelstellingen op korte en op lange termijn. Een plan dat uiteraard flexibel genoeg is om snel en regelmatig bijgestuurd te worden, meent hij.

André Hendriks geeft het voorbeeld van een risicomanagementsysteem, dat vaak wordt gehanteerd bij de aanvang van een IT-project. In het begin probeert men dan bepaalde risico's in kaart te brengen, de kans dat ze opduiken en de impact die ze zouden kunnen hebben op het project. Meteen worden ook eventuele verantwoordelijken op voorhand verwittigd. Doorgaans zal de kans dat deze risico's zich voordoen hierdoor kleiner worden. En als ze het dan toch doen, hebben de betrokkenen er al over nagedacht hoe men ze kan counteren. Je kan het omschrijven als een vroegtijdig waarschuwingssysteem. Vaak geen overbodige luxe, vindt Hendriks.

Jean-Louis Davoise vergelijkt het uitvoeren van een project, en dus ook een IT-project, met het leiden van een klein bedrijf. Ook daar heb je klanten, leveranciers, budgetten en geldschieters, waaraan je je moet verantwoorden. In de lijn van deze vergelijking ziet hij ook de keuze van de zogenaamde projectleider, die het project coördineert. Davoise: Deze projectleider moet dus ook het profiel hebben van een ondernemer. Vooral de communicatieve- en managementvaardigheden lijken mij erg belangrijk. Maar in veel bedrijven, is de functie van projectleider niet eens omschreven.

De taak van een projectleider mag men niet onderschatten, maar vaak heeft deze nog andere opdrachten binnen de organisatie en is het bewuste project maar één van zijn taken. Soms houdt hij of zij er zich uitsluitend mee bezig. Een van de grootste problemen die bij bedrijfsprojecten komen kijken, is dat een doorsnee organisatie verticaal georganiseerd is, terwijl projecten doorgaans een horizontaal verloop kennen. Je moet als projectleider met andere woorden rekenen op mensen van andere afdelingen, terwijl u er in de meeste gevallen amper zeggenschap over hebt, stelt Jean-Louis Davoise vast. Dit geldt dan vooral voor de interne projecten, want vaak is er bij een project ook nog een externe partij betrokken. In z'n geval zijn er vaak twee projectleiders: een interne en een externe. Zon projectleider moet over een brede waaier van capaciteiten beschikken, vindt Christiane Vandepitte. Een team leiden, het vakgebied beheersen, kunnen plannen, budgetteren en rapporteren, noem maar op. Maar in de praktijk stel ik vaak vast dat zon projectleider erg goed is in één van deze aspecten, maar andere dan weer veel te weinig onder de knie heeft. Bij IT-projecten is dat bijvoorbeeld vaak iemand die technisch sterk staat, maar weinig kaas heeft gegeten van communicatie, vertelt ze. Zelf zou ik in dit kader nooit zoeken naar mensen met een uitgesproken technisch profiel, vult André Hendriks aan.

Naast de projectleider zijn er uiteraard nog andere betrokkenen, zoals de leden van het projectteam. Daarnaast is er bij veel bedrijven ook nog een stuurgroep. Het verschil tussen een projectteam en een stuurgroep is dat de eerste groep het project effectief uitvoert, terwijl de tweede het project eerder op managementniveau opvolgt en bijvoorbeeld de budgetten in de gaten houdt, vertelt Vandepitte, die er

voorts op wijst dat in een project team niet alleen een goede projectleider nodig is. Zo heeft ook de zogenaamde analist een belangrijke functie. Zon analist schrijft neer wat de toepassing moet doen. Hij of zij brengt de behoeftes in kaart en moet hiervoor nauw samenwerken met toekomstige gebruikers van het computersysteem. Heel veel ICT-projecten, slagen niet omdat die analysefase al verkeerd loopt: de gebruikers weten niet hoe ze hun behoeften qua gegevensverwerking aan de informatici moeten uitleggen, en de informatici brengen niet het nodige geduld op om de gebruikers te ondervragen tot ze alle nodige informatie verzameld hebben.

Er treedt dus langzaam beterschap op in het afhandelen van IT-projecten. De overwegend goed afgewerkte projecten in het kader van Y2K en de euro geven aan dat er op het vlak van project management bij veel organisaties goed werk is geleverd. Euro en Y2K hebben er in elk geval voor gezorgd dat men bij veel bedrijven eens grondig is gaan nadenken over het aanpakken van projecten. Als een project behoorlijk wordt voorbereid, is de kans op slagen erg groot, vindt Davoise, waarbij hij wijst op de geslaagde integratie van de IT-systemen van Fortis. Een gelijkaardige voorbereiding merkte hij op bij Dexia, dat fuseert met Artesia. Niet geheel toevallig omdat zijn eigen bedrijf bij die integratie betrokken is.

Y2K

Y2K en euro hebben dan wel voor behoorlijk project management gezorgd, maar Christiane Vandepitte merkt op dat heel de heisa in feite overbodig was. Men had zich in heel wat bedrijven veel werk kunnen besparen als men al die programmas op het moment van schrijven beter had gedocumenteerd. Documentatie is een van de zaken die aan bod komen in de fases die men doorloopt bij het invoeren van een IT-project, maar het is nu eenmaal niet de taak die informatici het leukst vinden, oordeelt ze. Als je vanuit een goede planning vertrekt, deze behoorlijk opvolgt en als je gebruikers en management zich engageren, verhogen de slaagkansen van je IT-project zienderogen, meent Vandepitte. Maar een garantie tot succes is dit alles zeker niet. Mirakeloplossingen bestaan niet. Zeker niet voor IT-projecten.

Informatiseren zonder omwegen, Cristiane Vandepitte ISBN: 9076903190
Software Runaways, Lessons learned from massive project failures, Robert L. Glass ISBN: 0-13-673443-x

14-06-2002

© Copyright De Financieel-Economische Tijd