

COLUMN CHRIS VERHOEF

## Standish-cijfers niet betrouwbaar

In 1994 publiceerde Standish Group een geruchtmakend rapport met de onheilspellende titel CHAOS. Inmiddels is het een serie geworden die bekendstaat onder de naam CHAOS reports. De portee van die verhalen is dat 30 procent van de IT-projecten faalt, 50 procent twee keer te duur is, twee keer te lang duurt en maar de helft van wat beloofd was levert, en 20 procent is binnen tijd, budget en met de gewenste functionaliteit. Dit onderzoek wordt zeer vaak geciteerd, inclusief door ondergetekende.

Bij een aantal industriële partijen was het me al opgevallen dat de cijfers significant anders waren dan wat Standish beweert. De uitdaging was dus: verklaar de verschillen. Na een uitgebreide analyse van 1741 projecten, ter waarde van 1059 miljoen euro met 12.187 schattingen voor belangrijke KPI's zoals kosten of doorlooptijd is gebleken dat de cijfers van Standish voor projectsucces en de zogenaamde challenged projects niet betrouwbaar zijn. Hoe zit dat?

We hebben van een groot aantal projecten vastgesteld wat de kwaliteit is van de schattingen door te meten wat het verschil is tussen schatting en feitelijke waarde van een Key Performance Indicator en daarnaast hebben we de systematische



Een in Standish-termen geslaagd project is een project met lage schattingskwaliteit

afwijkingen in kaart gebracht. Bij dat laatste moet je denken aan bijvoorbeeld de salamatietiek: om een project 'erdoor' te krijgen, maak je je schatting te laag, en elke keer wordt ie een beetje hoger totdat het 'point of no return' is gepasseerd en dan kun je langzamerhand de waarheid gaan vertellen. Als je dan de ratio van de schatting en de feitelijke waarde over de tijd plot, dan zie je dat die breuk vaker kleiner dan een is dan groter dan een.

Daarnaast hebben we de definities van Standish losgelaten op dezelfde gegevens. En daar zit meteen het probleem: de definitie van een geslaagd project is dat je op eerste schatting van kosten en doorlooptijd niet hoger uitkomt dan de feitelijke waarde, en dat de eerste schatting van de functionaliteit niet lager uitkomt dan de feitelijke waarde. Als je goed kijkt, betekent projectsucces dan ook: ik beloof niets, maar ik doe daar uitermate lang over en voor heel veel geld. De kans is dan heel groot dat je binnen budget blijft, dat je binnen de tijd blijft en dat je altijd meer oplevert dan beloofd. In Standish-termen: een geslaagd project dus. Maar wij weten nu beter: dat is een project waar de schattingskwaliteit slecht is (je zit of veel te hoog of veel te laag), en waarbij er een politieke ondergrond in de schattingen zit doordat je stelselmatig te hoog of te laag schat. Als je die definities loslaat op de gegevens die we geanalyseerd hebben, kom je tot de conclusie dat organisaties die het volgens Standish heel goed doen, het in werkelijkheid heel slecht doen, wat komt door slechte kwaliteit en politieke schattingen. Nu is het zo dat Standish daar niet voor gecorrigeerd heeft. En dat nu betekent dat hun conclusies onbetrouwbaar zijn voor succesvolle en problematische projecten. De categorie gefaalde projecten loopt op grond van dit onderzoek geen gevaar: er is dan namelijk niets opgeleverd, althans niet iets dat werkt. En dat kun je wat gemakkelijker meten dan een overschrijding waarvan je niet weet of de initiële schatting al gekleurd was. Om dezelfde reden zijn alle andere overschrijdingsstatistieken die geen rekening houden met politieke bijmaak ook onbetrouwbaar. De meeste van die statistieken hebben de krant nooit gehaald, in tegenstelling tot de Standish-cijfers.

Uiteraard hebben we Standish Group onze bevindingen gestuurd. In hun antwoord zeggen ze dat ze een "opinion based advisory organization" zijn. Met andere woorden, hun werk is op perceptie gebaseerd in plaats van harde data zo lijkt het. En over de politieke ondergrond zegt men dit: "Since we are a neutral party to begin with - we try to eliminate all bias" aldus de Chairman van Standish. Merk op dat dit nergens op slaat: Omdat je neutraal bent probeer je alle afwijkingen te elimineren. Proberen? Als je met tien PhDs bij de CERN boven een bellenvat staat te staren en in een volkomen gecontroleerde omgeving waarnemingen doet, dan nog heb je last van onverklaarbare waarden. Als je routinematig data verzamelt, heb je zo tot 10 procent aan uitbijters te pakken. En de klap op de vuurpijl is dit: "All data and information in the CHAOS reports and all Standish reports should be considered Standish opinion and the reader bears all risk in the use of this opinion. Opinions have no bias - they are our opinions. You might agree with them, but they are our opinion." Deze door ons afgedwongen 'disclaimer' heb ik nog nergens in hun CHAOS-rapporten aangetroffen, waarvan acte.

Prof. dr. Chris Verhoef is hoogleraar Informatica aan de Vrije Universiteit Amsterdam

# Dienstverleners te gespecialiseerd

## Investeren in regievoering bij ICT-implementatieprojecten werpt vruchten af

Voor het uitvoeren van ICT-projecten hebben organisaties vaak verschillende dienstverleners nodig. En dan beginnen de problemen: onderlinge concurrentie. Wie regisseert wat? Is er voldoende gekwalificeerd personeel? Het managen van tegengestelde belangen, zegt **Theo Lancée**, is bijzonder lastig.

**G**rootschalige ICT-implementatieprojecten bij de overheid en het bedrijfsleven hebben los van alle bekende problemen slechts kans van slagen indien zij op een juiste wijze worden geregisseerd. Dit 'juist regisseren' heeft - naast de noodzakelijke daadkracht en uithoudingsvermogen - betrekking op drie onderwerpen, te weten: ICT-materiekennis (1), organisatiekennis (2) en visie (3). Hierin dient optimaal geïnvesteerd te worden. Vindt dit onvoldoende plaats, dan leidt het onherroepelijk tot gebrekkig implementeren, waarbij de uiteindelijk vast te leggen informatie niet terechtkomt waar het hoort. Met als mogelijk resultaat dat bijvoorbeeld het vastleggen van een levering niet meer leidt tot het versturen van een factuur.

Theo Lancée (theo.lancee@emtio.nl) is senior adviseur bij EMTIO BV (een dochter van M&I Partners).

### — STELLING 1 —

**Standa organisaties ontberen kennis en kunde op de drie genoemde regioonderwerpen, waardoor zij al snel voor niet te beantwoorden vragen komen te staan.**

Deze vragen ontstaan op het snijvlak van de organisatie en de te implementeren ICT-materie (hard- en software) en de ontwikkeling (visie) hierop. Meer concreet gaat het hierbij over het vaststellen van de ideale procesgang ('van zand tot klant'), het ontwerpen van de best passende organisatie inclusief de bijhorende ICT-oplossing(en). Voorbeelden van dit soort vragen zijn: Wat moet ik in het kader van de 'traceability' wel of niet vastleggen? Of: Hoe organiseer ik mijn financiële controle? En: Waar leg ik dit vervolgens vast, in welke ICT-oplossing(en)? Voor het beantwoorden van dit soort vragen is de noodzakelijke knowhow vaak niet in de eigen organisatie aanwezig, waardoor 'het inhuren van externen' voor de hand ligt en de zoektocht naar de juiste dienstverlener(s) begint.

### — STELLING 2 —

**In tegenstelling tot wat dienstverleners beweren, is er niet één partij zelfstandig in staat om geconstateerde tekorten aan te vullen.**

De reden is dat geen van de dienstverleners in staat is om voldoende gekwalificeerd personeel te leveren, omdat ze er simpelweg niet over beschikken. Is dit een integraal kwaliteitsprobleem van de dienstverleners of is er meer aan de hand? Het antwoord hierop is: ja. Er is sprake van kwaliteitserosie door een zekere schaarste, maar veel belangrijker nog is de ontwikkeling van meer en meer (verkoerd) specialisme dat door dienstverleners wordt ondergebracht in specifieke 'practices' (SAP, Oracle, Unix et cetera). Deze manier van specialisatie zorgt ervoor dat er per dienstverlener onvoldoende kwalitatief goede generalisten beschikbaar zijn, waardoor het 'juist regisseren' zo goed als onmogelijk wordt. Dit constaterend zal er bij verscheidene dienstverleners geshopt moeten worden met als resultaat het ontstaan van samenwerkingsverbanden met partijen die normaal gesproken onderling concurreren.

### — STELLING 3 —

**Samenwerking van concurrerende dienstverleners met onderling verschillende belangen wordt over het algemeen onderschat.**

Even los van overheidsgerelateerde organisaties (zie kader) gaat het erom goed gekwalificeerd personeel

Er is sprake van kwaliteitserosie door schaarste



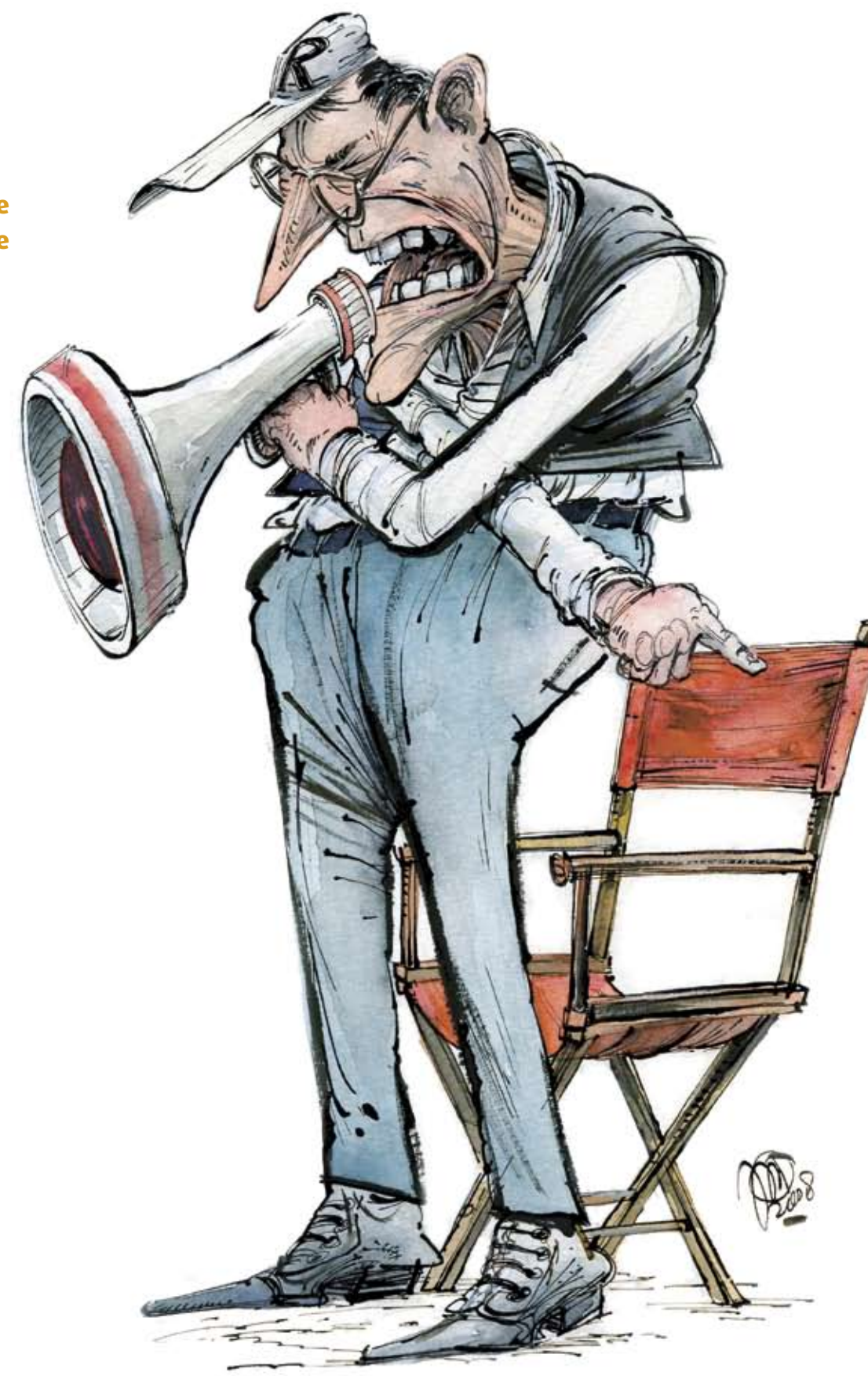
ILLUSTRATIE: JOS THOMMASSEN

voor de start van het project bij een zo beperkt mogelijk aantal dienstverleners te betrekken. Zelfs als het lukt om het aantal dienstverleners tot slechts twee te beperken, is de kans groot dat er tijdens het project door de onderlinge concurrentie problemen ontstaan. Dit komt deels voort uit onderlinge jaloezie (de rol van architect is nu eenmaal interessanter dan die van kwaliteitsman), maar veel belangrijker nog uit de onderlinge cultuurverschillen. Simpel gesteld bestaan er namelijk twee kampen: partijen die gaan voor de lange termijn en het hierbij horende resultaat, en partijen die gaan voor de omzetmaximalisatie op de korte termijn. Deze schijnbaar onschuldige tegenstelling kan tot vrij ernstige tafereelen leiden. Gekwalificeerd personeel van de ene dienstverlener bijvoorbeeld is gereed om een resultaat op te leveren, terwijl de andere nog bezig is met het verder uitbreiden van zijn omzet. Het tijdens de uitvoering van het project managen van deze tegengestelde belangen is bijzonder lastig, tenzij er voor aanvang contractueel een aantal zaken goed is vastgelegd.

### — STELLING 4 —

**Onvoldoende scherpe contractuele vastlegging leidt tot een verkeerd verwachtingspatroon, teleurstelling en verzuurde verhoudingen.**

Het samenhangend uitvoeren van regiewerkzaamheden door meerdere dienstverleners vraagt om een in detail uitgewerkt plan van aanpak, waarin alle uit te voeren regieactiviteiten een-op-een gekoppeld zijn aan de in te vullen rollen en op te leveren resultaten (zie kader). Dit is van het grootste belang, omdat hiermee voorafhand onduidelijkheden tussen partijen voorkomen kunnen worden. Het in stand houden van deze duidelijke verhoudingen is voor het regisseren van het project van eminent belang en zal door de staande organisatie proactief gemanaged dienen te worden.



### Regievoering bij overheidsorganisaties

Het organiseren van regievoering bij ICT-projecten binnen de overheid is vanwege een beperkte flexibiliteit lastiger dan bij non-gouvernementele organisaties. Deze beperking komt voort uit de plicht tot openbaar aanbesteden, waardoor het vrijelijk en op voorhand selecteren van het ideale samenwerkingsverband van dienstverleners niet mogelijk is. Desalniettemin zullen overheidsorganisaties tevens van tevoren nadrukkelijk moeten nadenken over het hoe en 'met wie' er geregisseerd kan worden. Dit om te voorkomen dat men in de situatie terechtkomt dat er naar aanleiding van een gelopen aanbestedingsprocedure een of meerdere partijen geselecteerd worden die niet in staat zijn voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar te stellen. Een belangrijk uitgangspunt is dan wel het kiezen van een procedure waarin voldoende interactie met marktpartijen mogelijk is (de concurrentiegerichte dialoog en de procedure van gunning via onderhandeling). Hiermee heeft men namelijk een tool in handen om uit te vinden welke dienstverlener wat kan leveren. Het is dan mogelijk hierop te anticiperen bij het vaststellen van de perceelverdeling in de offerteaanvraag.

### Resultaten bij regievoering

Het bepalen van concrete resultaten voortkomend uit het 'juist regisseren' is voor het behoud van duidelijke verhoudingen tussen partijen essentieel. Het hieraan (een-op-een) koppelen van de uitvoerende rollen is een voorwaarde voor het verantwoordelijk stellen van het gekwalificeerde personeel en de bijhorende dienstverlener(s). Indien dit onvoldoende concreet wordt ingevuld, ontstaat er door gebrek aan transparantie snel een zekere frictie die ontegenzeggelijk leidt tot verstoorte verhoudingen en afnemend vertrouwen. Met als gevolg scheuren in het samenwerkingsverband en een ineffektieve regievoering. De resultaten zullen op het niveau van 'de uit te voeren activiteiten' voldoende schriftelijk moeten worden vastgelegd, waarbij er afhankelijk van de duur van het project maandelijks of per kwartaal geëvalueerd wordt. Een formele (products-gewijze) oplevering en acceptatie van de resultaten strekt tot de aanbeveling. Niet voldoen aan de uitgangspunten moet direct gesanctioneerd worden. Tot slot zal voorkomen moeten worden dat het formaliseren van de resultaten leidt tot papierfetisjisme en de voortgang belemmert. De voor het 'juist regisseren' te bepalen resultaatgebieden zijn onder meer:

- de scope;
- het ambitieniveau;
- de te bereiken verbeteringen;
- eventuele Quick Wins;
- de implementatiemethodiek;
- de benodigde organisatieveranderingen;
- de beheerorganisatie.

➤ Voor reacties en nieuwe bijdragen van deskundigen: Henk Ester (h.ester@sdu.nl, (070) 378 03 97).