



De Faalindustrie

Ergens jaren negentig voerde het bedrijf Volmac (nu Capgemini) een project uit voor de Informatiseringsbank (nu DUO). Dit studiefinancieringsproject mislukte en dat leverde veel negatieve publiciteit op. De enorme imagoschade voor Volmac was naar verluidt een grote factor in de overname van het bedrijf door het Franse Capgemini. En het trieste was dat later werd vastgesteld dat Volmac zijn werk goed had gedaan. De mislukking was de schuld van de opdrachtgever. "*Hélas, du beurre d'arachide*", klonk het vanuit Parijs.

Fast forward één decennium. ICT-projecten met de overheid als opdrachtgever mislukken bijna standaard. Ik hoef het ook niet meer uit de pers te halen want ik zit er middenin. Een mega-project gaat faliekant de mist in. Schade: bijna 300.000.000 euro plus ellende bij zes miljoen Nederlanders die incorrecte betalingen krijgen. Krantenartikelen. Kamerdebatten. Schade voor het ICT-bedrijf achter dit moderne debacle: verwaarloosbaar.

Feitelijk betekent dit dat de ICT-leverancier van tegenwoordig een economisch belang heeft bij falen. Als een project van 8 miljoen euro wordt opgeblazen tot naar schatting 80 miljoen omzet dan ben je beter af met een mislukking dan met uitvoering conform plan. Eén succesvol project kan nooit op tegen tien faalprojecten, zeker niet wanneer imagoschade heel erg 1995 is. Maar wacht, zo'n mega-faalproject levert natuurlijk wel imagoschade bij de opdrachtgever op en die doet geen zaken meer met je. Welnu, uit eigen waarneming kan ik opmaken dat ook dit niet meer zo is. Sterker, terwijl wij bezig waren om de faal om te buigen in een succes, ontstond vanuit de ICT-functie van de opdrachtgever druk om het grote-dus-betrouwbare ICT-bedrijf een nieuwe kans te geven. Nu moet je altijd terughoudend zijn over zaken waarbij je zelf betrokken bent, maar kort daarna was er wéér een ICT-drama, nu met een ander groot ICT-bedrijf in de hoofdrol. En hoewel er bij dit ICT-debacle wel veel lelijke publiciteit was, bleek het oordeel van de opdrachtgever opvallend mild: "Het ICT-bedrijf was niets te verwijten van het mislukte project. Nee, het falen lag aan onszelf als opdrachtgever". Twee-nul voor de faalindustrie want ook dit bedrijf loopt nog fluitend rond. De argumenten: "groot", "betrouwbaar", "continuïteit" ...

Wel werden na twee megafaalprojecten natuurlijk de koppen van het interne ICT-management afgehakt. Toch? Haha: net omgekeerd, natuurlijk! Met grote ICT-projecten komen grote budgetten vanuit Den Haag. Wanneer projecten uit de hand lopen dan komt er gewoon aanvullend budget. Waar commerciële bedrijven als kantoorinrichter Samas en Van Lanschot bank

bijna kapot zijn gegaan aan de kosten van mislukte ICT-projecten, betekent een groot ICT-project bij de overheid juist extra omzet en een faalproject véél extra omzet. Wie dat extra geld binnenhaalt is net als in het bedrijfsleven een held. Falende ICT'ers zijn hier helden, juist omdat ze falen.

Maar gelukkig zijn er altijd nog gebruikers die belang hebben bij een werkend systeem. Nou, dat ligt genuanceerd. Vaak gaat het bij grote overheidsprojecten om vervanging van krakemikkige en daardoor zeer arbeidsintensieve *legacy* systemen. Vervanging door een systeem dat het wel doet heeft dan grote gevolgen voor de werkgelegenheid. En als de gebruikersorganisatie toch een werkend systeem wil dan gebruikt men een andere truc. Die komt erop neer dat alle ICT-hulpmiddelen uit de uitvoerende organisatie worden gehaald en in een separate ICT-divisie worden gestopt. Dat gebeurt dan onder het mom van efficiëntie en synergie – je moet maar durven – maar feitelijk wordt een situatie gecreëerd waar de ICT maximaal ongestoord door gebruikers zijn gang kan gaan.

Als het voorgaande waar is – wat denkt u? – dan is de onontkoombare conclusie dat bij de overheid ICT-falen onderdeel uitmaakt van een ontspoord zo niet corrupt systeem. Zo'n conclusie past precies bij de voor iedereen waarneembare faalepidemie bij de overheid. Voor alle duidelijkheid: ik beweer niet dat ICT-mensen bij de overheid en bij de grote ICT-bedrijven corrupt zijn. Ik beweer wel dat de meest succesvolle mensen in de faalindustrie degenen zijn met een bewezen faal-CV. U mag raden wie er dan komen bovendrijven.

Geheel passend in de tijdgeest blijkt er ook nog te zijn voorzien in een speciale faalbonus voor een mislukt ICT-project. Een ambtenaar vertelde mij laatst van een ICT-bedrijf dat na een faalproject dreigde met juridische stappen als de opdrachtgever het contract zou verbreken. U moet weten dat wie een ICT-project verkloot zijn contractuele rechten onder het aanbestedingsrecht behoudt. Dus mocht de oude leverancier een factuur sturen voor zes jaar gederfde bruto marge; let wel, zes keer de marge over een door falen tot wanstaltige omvang opgeblazen project, ofwel een bedrag met acht cijfers. Falen blijkt dus nog veel lucratiever dan ik tot voor kort dacht. Hoe groter het falen des te groter de afkoopsom. Zo ontaard is het systeem dus. En nu maar wachten op een nieuwe ambitieuze regering die flink gaat bezuinigen door de inzet van slimme ICT. ROFL!

René Veldwijk (rene.veldwijk@faapartners.com) is partner bij FAA Partners, een onderdeel van de Ockham Groep.