



# Gedragmatige valkuilen bij grote IT investeringen

Praktijk en theorie



2018 Professor Business & IT, Nyenrode Business Universiteit  
2019 Lid Raad van Commissarissen, Grant Thornton

Voorheen

2016 – 2019 Hoofd Bureau ICT toetsing, Ministerie van BZK  
2004 – 2014 Director Consulting Technology, PwC



# Mensen zijn niet rationale beslissers

- Het slechte nieuws: bij complexe, grotere taken en onzekere situaties denken we impulsief, hebben we te snel oordeel klaar en zitten we vol vooroordelen
- Het goede nieuws: deze biases hebben een *systematisch* karakter en zijn dus voorspelbaar



Pim Kakebeeke, Sandra Olsthoorn

2 jul 18

Tekst

Krant



## ONDERNEMEN

# Grote ICT-projecten overheid zeker €1 mrd duurder dan begroot

Grote ICT-projecten bij de overheid duren nog altijd fors langer dan gepland en kosten vele honderden miljoenen euro's meer dan begroot. De kosten worden gemiddeld met 36% overschreden en de uitloop is gemiddeld 37%. Dat blijkt uit een analyse van het FD van 125 ICT-projecten bij de Rijksoverheid met een budget van meer dan €5 mln.

De projecten hebben samen een oorspronkelijke begroting van iets meer dan €0,5 mrd

[Volgen via mijn nieuws](#)[Begroting](#)[ICT](#)[Overheid](#)[Technologie](#)

Large IT projects often cost much more than planned, some can put the whole organization in jeopardy. The companies that defy these odds are the ones that master key dimensions that align IT and business value.

**A**s **IT systems** become an important competitive element in many industries, technology projects are getting larger, touching more parts of the organization, and posing a risk to the company if something goes wrong. Unfortunately, things often do go wrong. Our research, conducted in collaboration with the University of Oxford, suggests that half of all large IT projects—defined as those with initial price tags exceeding \$15 million—massively blow their budgets. On average, large IT projects run 45 percent over budget and 7 percent over time, while delivering 56 percent less value than predicted. Software projects run the highest risk of cost and schedule overruns<sup>[1]</sup> (Exhibit 1).

These findings—consistent across industries—emerged from research recently conducted on more than 5,400 IT projects<sup>[2]</sup> by McKinsey and the BT Centre for Major Programme Management at the University of Oxford. After comparing



Large IT projects often cost much more than planned, some can put the whole organization in jeopardy. The companies that defy these odds are the ones that master key dimensions that align IT and business value.

**A**s IT systems become an important competitive element in many industries, technology projects are getting larger, touching more parts of the organization, and posing a risk to the company if something goes wrong. Unfortunately, things often do go wrong. Our research, conducted in collaboration with the University of Oxford, suggests that **half of all large IT projects**—defined as those with initial price tags exceeding \$15 million—**massively blow their budgets.** On average, large IT projects **run 45 percent over budget and 7 percent over time, while delivering 56 percent less value than predicted.** Software projects run the highest risk of cost and schedule overruns<sup>[1]</sup> (Exhibit 1).

These findings—**consistent across industries**—emerged from research recently conducted on more than 5,400 IT projects<sup>[2]</sup> by McKinsey and the BT Centre for Major Programme Management at the University of Oxford. After comparing

## Mensen plannen te optimistisch: *planning fallacy*

- De oorzaak van uitloop van projecten (in tijd en geld) ligt vaak in een vroeg stadium, namelijk bij het plannen van een project:
  - Mensen onderschatten tijd, kosten en risico's van toekomstige acties
  - Mensen overschatten opbrengsten
- Oorzaak: mensen denken dat hun problemen uniek zijn, ook al wéét je beter!



---

# Een project dat uitloopt



**Oplossing: de ‘buitenstaanders blik’**

---

## Vraag

Welke projecten hebben meer last van uitloop: projecten met concreet of abstract taalgebruik?

## Antwoord

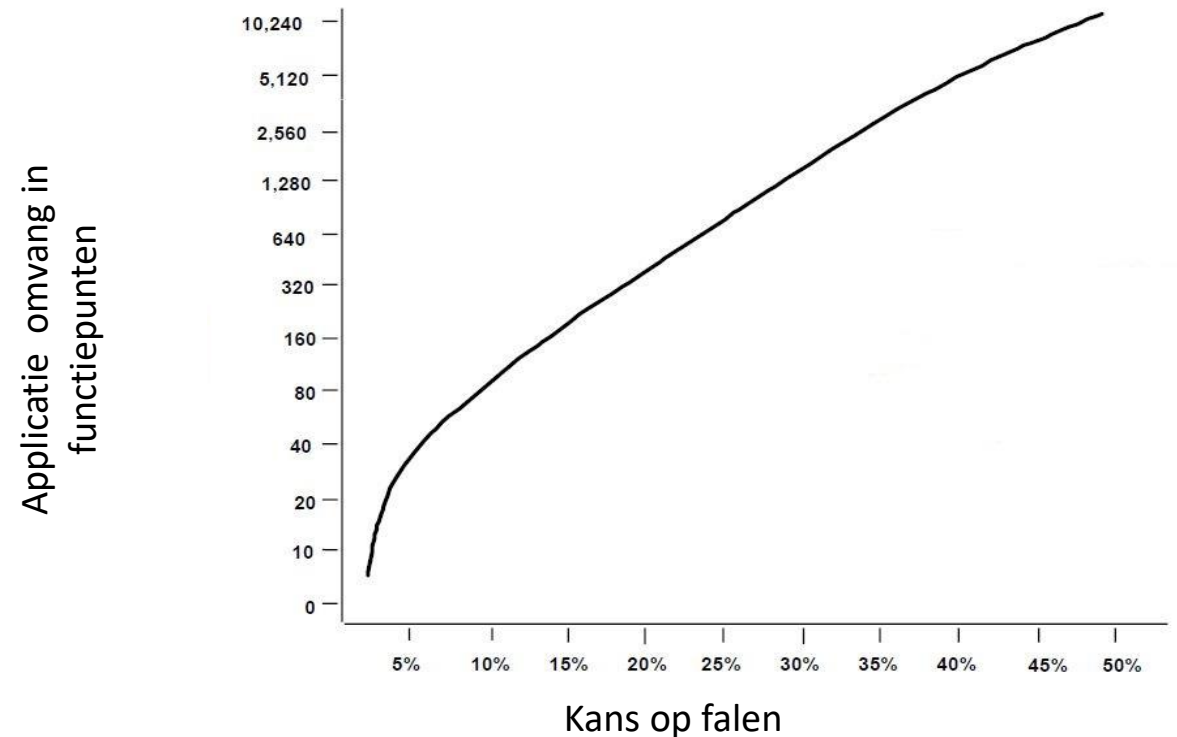
Concreter taalgebruik wordt geassocieerd met grotere projectoverschrijdingen. Concreet taalgebruik zou dan ook kunnen dienen als een waarschuwingssignaal.



## Planning fallacy: advies

- Plan realistisch door te kwantificeren en gebruik referentiegegevens
- Organiseer scherpe tegenspraak: *quality assurance*

### RISK OF PROJECT FAILURE



---

## ***Planning fallacy: advies***

- Niet revolutionair maar evolutionair: houd het project klein
- Erken onzekerheid en complexiteit

## Mensen zoeken bevestiging: *framing*

- Mensen komen tot andere beslissingen als zij exact dezelfde informatie op een andere manier gepresenteerd krijgen
- Verschuiving van waardering van een investering door framen van een eigenschap is heel robuust en doet zich voor in veel omgevingen



## ***Framing: voorbeeld***

- Je kunt investeren in project A, 70% kans dat het project slaagt. Hoe evalueer je het project?
- Je kunt investeren in project A, 30% kans dat het project niet slaagt. Hoe evalueer je het project?

## Hoe *framing* kan leiden tot onnodige vernieuwing

- Vervanging van bestaande systemen wordt in 40% van de gevallen gedaan op basis van indicatieve beelden
- Onderzoek laat sterk 'over-optimisme' bij IT-investeringen zien: nieuwe IT wordt in veel positievere taal beschreven dan bestaande IT
- Optimisme is goed, maar over-optimisme en te weinig kritisch vermogen kan leiden tot minder succesvolle projecten en kapitaalvernietiging

## ***Framing: advies***

- Doe een gedegen feitenanalyse bij aanvang van een project
- Onderzoek naar alternatieven
- Wees kritisch bij optimisme over ‘maakbaarheid’ en hergebruik



## Mensen houden van doormodderen: *escalation of commitment*\*

- Wanneer mensen met steeds negatievere uitkomsten van een besluit of project worden geconfronteerd, en toch herhaald besluiten om nieuwe middelen toe te wijzen aan het project
- Oorzaken: overmoed, status- en gezichtsverlies, reeds te grote investering, beschermen eerdere beslissingen, verergert bij gedeelde verantwoordelijkheid

\* Het *uitbreiden van betrokkenheid*

## Politiek



### Plasterk trekt stekker uit nieuw alomvattend bevolkingsregister

POLITIEK De modernisering van de Gemeentelijke Basisadministratie (GBA), waarvan de naam al was veranderd in Basisregistratie Personen (BRP), gaat niet

## Uitgelicht



### De middenklasse heeft het zwaar, maar houdt (nog even) stand

'Economisch gaat het misschien beter, maar die toegenomen rijkdom komt slechts bij de rijkste een procent terecht'

— ECONOMIE



NIEUW:

INTERNET TV

## Realisatie van doelen

Het stoppen met de ontwikkeling en implementatie van INSPECT betekent niet dat de doelen van NVWA2020 geen streven meer zijn. Het gaat hierbij om de doelen op het gebied van de uniforme toepassing van het interventiebeleid, het programmatisch handhaven en het uitbouwen van de hiervoor benodigde informatiepositie om kennisgedreven en risicogericht te kunnen handhaven. Hiermee gaat de NVWA door. Wel zullen we in de herbezinningsfase in beeld brengen wat het stoppen met INSPECT betekent voor het tempo en kwaliteit waarin we de doelen kunnen realiseren. De realiteit is wel dat het tempo waarin we de doelen realiseren waarschijnlijk vertraging oploopt. Tegelijkertijd zorgt het stoppen met INSPECT en het realiseren van de beoogde doelen in kleinere, beheersbare stappen, zoals het BIT adviseert, voor een robuuste en meer beheersbare verandering.

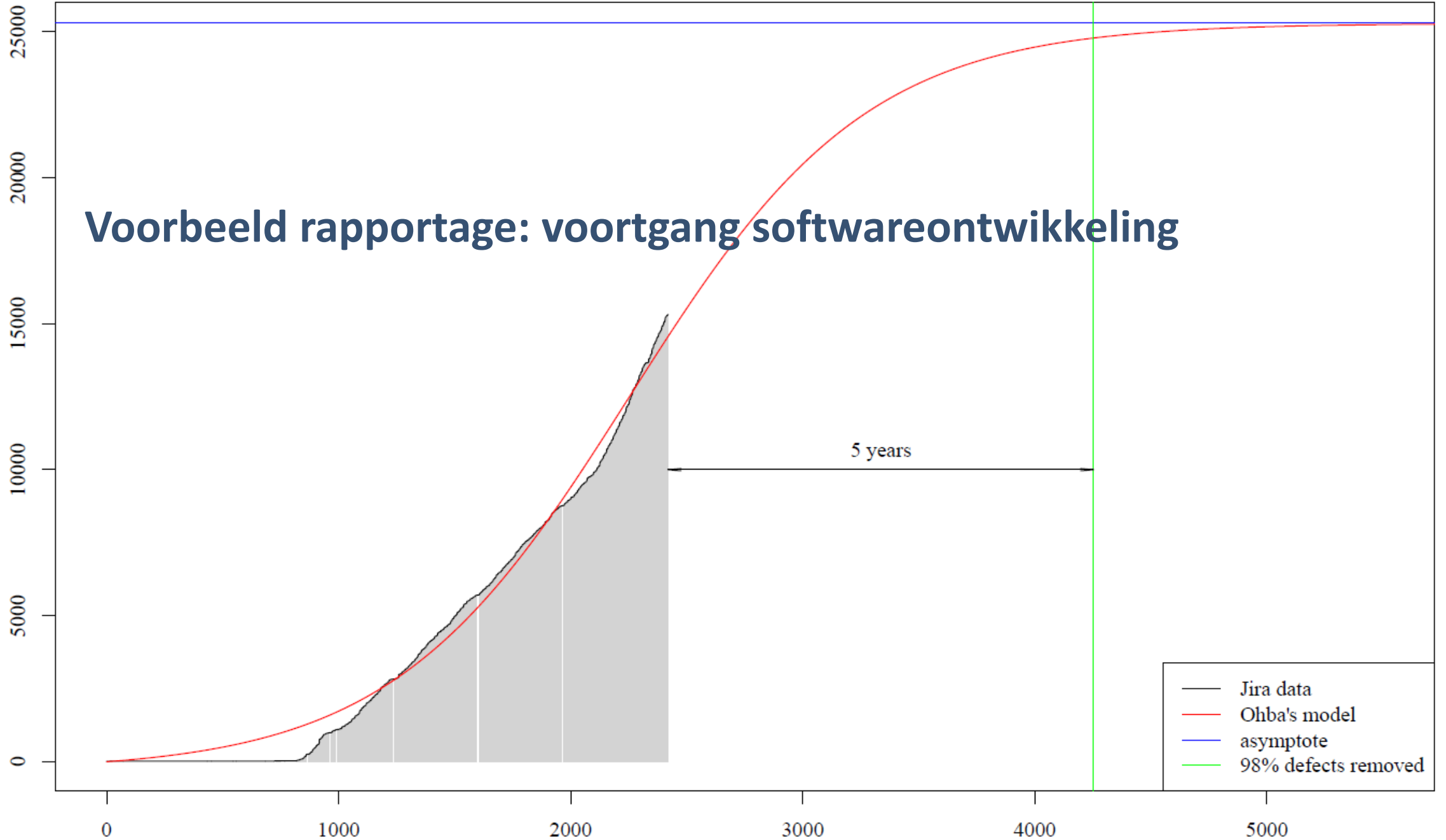
## Vierde voortgangsrapportage

Hierbij bied ik u gelijktijdig de vierde voortgangsrapportage van NVWA 2020 aan<sup>2</sup>. Deze rapportage richt zich op de verrichtingen en resultaten van het afgelopen half jaar en omvat naast de resultaten van PI&I alle onderdelen van het Programma NVWA 2020. De Auditdienst Rijk (ADR) spreekt zich positief uit over de vierde voortgangsrapportage waarbij zij de nadruk leggen op programmabeheersing en de juistheid en volledigheid van de opgenomen informatie. Deze rapportage geeft mij echter geen aanleiding om anders te besluiten dan ik u hierboven heb toegelicht.

*De Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit,*

*C.J. Schouten*

# Voorbeeld rapportage: voortgang softwareontwikkeling



## *Escalation of commitment: advies*

- Vroegtijdig doorbreken door goede rapportages of metrieken
- Reduceren van middelen (mensen en geld)
- Inhuren van externe expertise voor een toets
- Cultuur van openheid en benoemen problemen



*Dank voor uw aandacht!*

