

# EERST PROBEREN

VERGROOT DE KANS OP SUCCESVOLLE PROJECTEN

# DAN DOEN

**IT-PROJECTEN HEBBEN EEN SLECHTE REPUTATIE. ZE DUREN TE LANG, KOSTEN TE VEEL EN LEVEREN TE WEINIG OP. WELBESCHOUWD IS HET EEN WONDER DAT ER NOG ZOVEEL IT-PROJECTEN SLAGEN. WANT DE MANIER WAAROP GROTE IT-PROJECTEN WORDEN AANGESTUURD MOET FUNDAMENTEEL ANDERS.**

door Gert Florijn, Matthijs Maat en Eelco Rommes

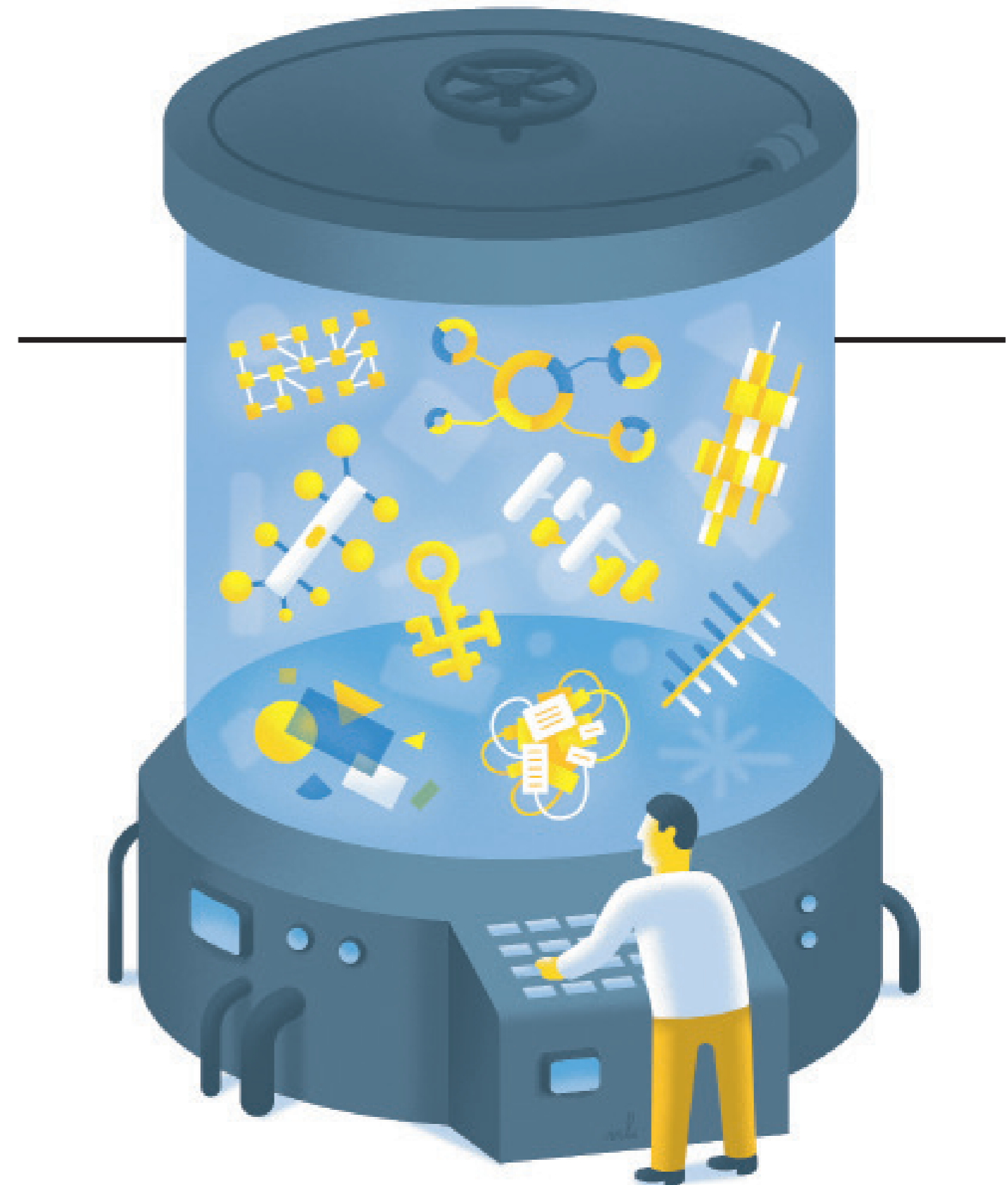
Veel projecten worden gestuurd op een vooraf bepaalde begroting in tijd en geld: dit moet het resultaat zijn, het mag zoveel kosten en dan moet het af zijn. Dat kan werken, maar alleen als er een realistische planning en schatting is gemaakt en er onderweg niet te veel verandert. En dat is zelden het geval.

Te vaak is een projectbegroting gebaseerd op magisch denken: als we hard genoeg hopen, wordt het vanzelf waar. Neem de minister die onder druk in de kamer een datum noemt waarop 'het probleem is opgelost'. Of een projectgroep die een bedrag in het 'project initiation docu-

ment' zet waarmee de stuurgroep kan leven. Of de leverancier die een scherpe offerte afgeeft om concurrenten de loef af te steken. Met een goed beeld van het eindresultaat en van wat er nodig is om dat te bereiken, heeft zo'n begroting weinig te maken.

## DOE-PROJECTEN

Niet dat schatten en plannen voor ieder IT-project onmogelijk is. Van een leverancier die in het derde ziekenhuis een ERP-implementatie uitvoert, mag je verwachten dat hij een beeld heeft van hoe lang zoiets duurt en wat het gaat



## TE WEINIG MISLUKKINGEN

Beter tien mislukte pogingen en één succes, dan één grote mislukking en geen succes. Stimuleer innovatieve ideeën. Doe niet moeilijk als zo'n idee niets wordt. Als er uit het geheel van ideeën en investeringen maar af en toe één overblijft die wel concreet resultaat oplevert. Zou je zo niet ook onzekere IT-projecten moeten besturen? Voorwaarde is dan wel om initiatieven niet te snel groot te maken, zodat mislukken niet meteen tientallen miljoenen euro's kost. Eerst proberen, dan pas doen.

kosten. Er is duidelijk met welk soort systemen er gekoppeld moet worden en wat de impact is voor medewerkers – en de leverancier brengt mensen mee die ervaring hebben opgedaan in vergelijkbare projecten.

Dat betekent niet dat zo'n project eenvoudig is. Er gebeuren altijd onverwachte dingen. Maar in de regel volstaan degelijk projectmanagement en aanverwante maatregelen daarvoor. Dit zijn 'doe-projecten': projecten met weinig onzekere factoren, die je met vertrouwen kunt aanpakken.

Veel IT-projecten kennen echter onzekere factoren die het schatten bemoeilijken. Een grote ambitie, een nieuwe leverancier, hippe technologie of veranderende werkprocessen zijn maar enkele voorbeelden. In zo'n situatie schieten de foutmarges in de schattingen omhoog. Stug vasthouden aan een vooraf bepaalde begroting leidt dan vanzelf tot mislukking. De controlemechanismen verder opschroeven werkt averechts: strenger toezicht, meer controle, vaker rapporteren, het stuurt het project alleen maar sneller zijn ondergang tegemoet.

### PROBEERPROJECTEN

Voor zulke projecten is een aanpak nodig waarin je niet schematisch maar verkennend te werk gaat. Dat betekent: kleine stappen zetten. Alternatieven uitproberen om te kijken welke kansrijk zijn. Het doel bijstellen op basis van de opgedane

ervaringen. Niet krampachtig doorgaan, maar (lieftst vroeg) durven stoppen en de investering zien als vergoeding voor een leerervaring. En vooral: niet op dag één een einddatum en bedrag afgeven en je daarop blindstaren.

Dit gaat verder dan agile werken. De verkennende aanpak van 'probeerprojecten' betekent dat de opdrachtgever en andere belanghebbenden onzekerheid accepteren en daarmee om kunnen gaan. Het is cruciaal voor het succes van een project om te weten of je met een doe- of een probeerproject te maken hebt. Doe-projecten kun je gewoon doen – hoewel je onderweg scherp moet blijven op nieuwe onzekere factoren waardoor je afdwaalt naar onbekend terrein. Probeerprojecten moet je niet doen, maar proberen.

Dit moet ook terugkomen in de projectaanpak: goede (en continue) risico-inschattingen, inzetten van mitigerende maatregelen en regelmatige reflectie op fundamentele vragen: is de aanpak nog goed? Moeten we andere stappen nemen? Moeten we wellicht stoppen? Dat gaat niet zozeer om lef – stoppen moet een normale en realistische uitkomst kunnen zijn.

Het is ook cruciaal om te herkennen of de cultuur klaar is voor een probeeraanpak. Zo niet, vlucht dan niet in schijnzekerheid, maar neem onzekerheden weg tot er een doe-project overblijft dat wel planbaar is. Bijvoorbeeld door niet de

nieuwste technologie te kiezen, maar genoeg te nemen met technologie waarmee de organisatie vertrouwd is. Door opnieuw met een bekende leverancier samen te werken. Of door het project op te breken in meerdere kleine projecten en die na elkaar uit te voeren. Elk kleiner doe-project kan een deelresultaat opleveren en onzekerheden verkleinen of wegnemen.

Weersta in elk geval de verleiding om een complex project op te breken en de kleinere projecten parallel uit te voeren in een programma. Dan neem je de onzekerheden niet weg, maar verplaats je ze naar het programmaniveau.

### TE SNEL TE GROOT

Voor veel van de IT-projecten die als mislukt in het nieuws komen, is de vraag gerechtvaardigd of ze niet ten onrechte als doe-project zijn aangepakt. Vanaf dag één gingen ze in volle omvang voor jaren aan de slag, terwijl er zoveel onzekere aspecten speelden dat proberen beter op zijn plaats was geweest. In plaats daarvan is doormarcheren de norm, tot de begrote tijd en het geld op zijn en het hele project als falend IT-project wordt afgeblazen. Bij een probeeraanpak was er niets 'mislukt', maar hadden we tegen beperkte inspanning en kosten kunnen leren wat in ieder geval niet werkt. Om vervolgens constructief verder te zoeken naar oplossingen die wél succesvol zijn. Maar vaak wordt achteraf vooral naar zondebokken gezocht: de minister belooft beterschap, de projectgroep heft zichzelf op, de leverancier gaat op zoek naar zijn volgende klus.

Erkennen dat er onzekerheden zijn, is moeilijker dan het lijkt. In de politiek wordt professionele nuance nogal eens verward met een gebrek aan daadkracht. In de pers scoren pittige oneliners beter dan mitsen en maren. Kritisch tegengeluid laten horen is slechter voor je cv dan een gefaald miljoenenproject. In offertetrajecten leggen realistische bandbreedtes het af tegen een lage, vaste prijs. Zo blijven we de mislukte IT-projecten krijgen die we verdienen. 📢

### REACTIES EN BIJDAGEN

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:  
Henk Ester  
020-2356415  
h.ester@agconnect.nl

# Zeven waarschuwingssignalen

Er zijn legio factoren die onzeker kunnen zijn. Als de volgende zaken in het spel zijn – en dat is al snel zo – dan heb je waarschijnlijk een probeerproject te pakken. Vernieuwen kan veel opleveren, maar brengt risico's met zich mee die om een andere aanpak vragen.

**1** Nieuwe wet- en regelgeving – IT-projecten starten vaak noodgedwongen voordat een op nieuwe wet- en regelgeving gebaseerde uitvoeringspraktijk is ontstaan. Het plaatsafhankelijk bijhouden bij de basisregistratie personen, het toekennen en uitbetalen van PGB's: uitzoeken en ervaren wat wel en niet werkt kost een nauwelijks te voorspellen hoeveelheid tijd, mede door de traagheid van regelgevings- en afstemmingsprocessen.

**2** Nieuwe samenwerkingsverbanden – zowel bij de aansturing als bij de uitvoering van IT-projecten zijn vaak meerdere partijen betrokken. Op vlakken zoals eisen en wensen, methodes en technologie is het ook zonder de verschillende belangen van verschillende organisaties al moeilijk genoeg om goed af te stemmen. Samenwerking tussen nieuwe partijen, of tussen partijen in nieuwe rollen, zorgt voor veel onzekerheid en dus risico's.

**3** Nieuwe methodes, tools en technieken – ontwikkelingen gaan snel. Van iteratief ontwikkelen via XP en Scrum naar DevOps was een kwestie van jaren. Nieuwe ontwikkelhulpmiddelen en raamwerken volgen elkaar – zeker in de opensourcehoek – nog sneller op. Veel tijd gaat op aan het goed op elkaar laten aansluiten van methodes, tools en technieken. Bij elk nieuw element begint dat spel opnieuw.

**4** Nieuwe technologie – legacy is voor organisaties geen probleem, maar een oplossing. Bewezen technologie, voorspelbaar toepassen, is dat niet precies wat je wilt in een project? Nieuwe technologie lijkt een kans om iets beter, sneller of goedkoper te doen, maar is in de praktijk ook een risico.

**5** Politieke zichtbaarheid – hoe saai het project, hoe groter de kans op een onverstoord uitvoering in de luwte. Zodra een project speelbal wordt van de politiek – en daarvoor is de suggestie van een 'mislukt project' al voldoende – leidt de waan van de dag tot extra complexiteit.

**6** Grote ambitie – zeker in overheidsland doemt af en toe het idee van een nieuw integraal generiek hyperflexibel systeem op dat alle bestaande oplossingen kan vervangen. Dat leidt gemakkelijk tot tunnelvisie en vaak tot serieus falen.

**7** Onduidelijk doel – bij verrassend veel projecten is het achterliggende doel onduidelijk. Welk probleem is er eigenlijk? Hoe manifesteert zich dat voor de verschillende belanghebbenden? Zonder antwoord op dit soort vragen is het lastig te bepalen wanneer een oplossing goed genoeg – en een project klaar – is.

Al deze zaken raken aan mensen, een factor met grote impact op de snelheid en kwaliteit van IT-projecten. Scrum is allang niet nieuw meer, maar begrijpt de beoogde product owner zijn rol wel? Is de functioneel analist bekend met de wetgeving? Hebben de ontwikkelaars ervaring met de raamwerken en tools? Het is moeilijk het belang van goede en ervaren mensen en ingewerkte teams te overschatten.



**MATTHIJS MAAT** (matthijs.maat@mxi.nl) is senior adviseur bij M&I/partners met een nadruk op IT-architectuur, architectuurneschrijvingen en softwarekwaliteit.



**GERT FLORIJN** (gert.florijn@mxi.nl) is principal consultant bij M&I/partners. Zijn voornaamste aandachtsgebieden zijn enterprise-, informatie en IT-architectuur en kwaliteitsborging op die vlakken.



**EELCO ROMMES** (eelco.rommes@mxi.nl) is senior adviseur bij M&I/Partners. Rommes is gespecialiseerd in IT-architectuur en verandermanagement.