

Door: Roel Wagter

(ICT)projecten ‘falen’, ze worden niet binnen tijd en budget gerealiseerd of leveren niet op wat is beoogd. Daar is de laatste tijd in de media ruimschoots aandacht aan gegeven. Ik ga vanuit mijn inmiddels veeljarige werk- en leerervaring het te veel voorkomende fenomeen ‘falen’ beschouwen.

Stilstaan bij de oorzaken van projectfalen

Oorzaak 1: Een veranderproject als ICT project aanvliegen

Meerdere keren heb ik in de praktijk meegemaakt dat verandertrajecten met een ICT-component die een integrale aanpak behoeven, ‘ICT-projecten’ genoemd worden én als zodanig dan ook behandeld worden. ICT-medewerkers gaan dan vanuit het beperkte ICT-perspectief oplossingen bedenken waarbij de nodige andere belangrijke bestuurlijke invalshoeken onderbelicht blijven. Dit wreekt zich dan op een later moment met alle nadelige gevolgen van dien.

Oorzaak 2: Beginnen zonder bezinnen

In acht van de tien gevallen kom ik erachter dat voorafgaande aan de start van het realisatietraject geen goede ‘vraagstukanalyse’ heeft plaatsgevonden. Dan blijkt het onderhavige vraagstuk een totaal andere inhoud te hebben. Bijvoorbeeld het vraagstuk ‘vervang deze kernapplicatie’ werd na een grondige vraagstukanalyse ‘vervang de totale informatievoorziening’. Ook dit soort situaties leidt onherroepelijk tot ‘falen’.

Oorzaak 3: Sturen zonder stuur

De topbestuurders van de organisatie zitten niet op één lijn. In de praktijk blijkt dit onder meer uit de situatie dat tegelijkertijd meerdere ambitieniveaus nagestreefd worden, waarbij het verandervermogen van de organisatie dit niet toestaat. Ook impliceert deze situatie dat in een verandertraject elementen van de meerdere ambitieniveaus terechtkomen met alle gevolgen van onhaalbaarheid.

Oorzaak 4: Pas communiceren als het af is

Belangrijke stakeholders worden niet of niet tijdig betrokken en niet of te laat geconfronteerd met het verandertraject. Alsnog aanvullende eisen en wensen zijn het gevolg en oorzaak van ‘falen’ in termen van herstelkosten c.q. budget- en tijdsoverschrijdingen.

Oorzaak 5: Een puntoplossing is goed genoeg

De relatie van de samenhang van de organisatie met het verandertraject ontbreekt. Er is niet een integrale oplossingscontour ontwikkeld waarbij is rekening gehouden met c.q. gedacht vanuit de vigerende bestuurlijke kaders. Dit heeft als resultaat dat de te realiseren oplossing geen goede inpasbaarheid heeft in het grotere geheel.

Niet de mens maar de context levert het probleem

Ongetwijfeld zullen er meer oorzaken van ‘falen’ zijn. De nogal eens gehoorde klacht dat de betreffende programma- en/of projectleiders niet van het goede kaliber zouden zijn deel ik niet. Over het algemeen heb ik deze personen als deskundig en betrokken ervaren. Naar mijn idee zitten de oorzaken van het ‘falen’ vooral in de context waar deze mensen in moeten opereren. Daar moeten de door mij verwoorde voorbeelden dan ook geplaatst worden.

Vermijd falen, beheers de context

Hoe de zaken dan wel goed aangepakt en een ‘falen’ voorkomen? De GEA-aanpak (General Enterprise Architecting) voorziet hier in belangrijke mate in. Ik kan dan ook met gepaste trots vermelden dat tot nu toe alle grote verandertrajecten die met een voorafgaande GEA-aanpak gerealiseerd zijn, zonder uitzondering geslaagd zijn in termen van binnen tijd en budget en beoogd resultaat. Hierbij wil ik niet beweren dat GEA wonderolie is. In situaties waarbij in organisaties sprake is van een ver onder de maat bestuurlijk vermogen zal niets lukken. Ook in de situaties dat de leiding op geen enkele manier betrokkenheid wil tonen en geen dekking aan programma- c.q. projectmanagers geeft zal het niet goed gaan.

In de GEA-aanpak wordt eerst de samenhang van de organisatie op zowel zin- als vormgevingsniveau, alsook daartussen, expliciet gemaakt. In deze fase komen alle belangrijke stakeholders in beeld met de richtinggevende kaders die zij vertegenwoordigen.

Hierop wordt een grondige vraagstukanalyse uitgevoerd in termen van oorzaken/aanleidingen, belang, urgentie en op voorhand bekende risico’s en implicaties. Vervolgens wordt met alle belangrijke stakeholders, die op de hoogte gebracht zijn van de resultaten van de vraagstukanalyse, een integrale oplossingscontour voor het vraagstuk ontwikkeld. Dit resulteert in een relatief hoge acceptatiegraad, betrokkenheid en inpasbaarheid van de oplossing in het grotere geheel.

Door het uitvoeren van een grondige vraagstukanalyse wordt voorkomen dat direct in het begin al een verkeerde voorstelling van zaken ontstaat (oorzaak 1 en 2).

Door het in beeld brengen van de samenhang van de zingeving blijkt snel of de topbestuurders op één lijn zitten en/of dat er tegelijkertijd meerdere ambitieniveaus worden nagestreefd (oorzaak 3).

Door het in beeld brengen van de samenhang van de vormgeving komen alle belangrijke stakeholders met hun richtinggevende kaders in beeld én in hun rol om mee te doen aan het ontwikkelen van integrale oplossingscontouren voor belangrijke vraagstukken (oorzaak 4 en 5).

Voor meer informatie over deze aanpak verwijs ik graag naar het door ons onlangs gepubliceerde boek ‘[GEA: enterprisearchitectuur in de praktijk](#)’ met als subtitel ‘Betere prestaties door sturen op samenhang’.