

Aanleiding ICT project vaak ongrijpbaar

Projecten binnen de ICT worden nog te vaak niet opgeleverd binnen de randvoorwaarden van tijd, geld en kwaliteit. Wat gaat er fout?

Tijdens een project worden beslispunten zorgvuldig onder de loop genomen. Vragen die aan de orde komen zijn bijvoorbeeld 'Is dit de juiste ontwikkel-tool?', 'Is de infrastructuur geschikt voor dit product' en 'Hebben we voldoende tijd om te testen?'. Het gaat hier meestal om vragen over de inhoud van het project. De vraag die vaak niet gesteld wordt is: *'Waarom voeren we dit project uit?'* Juist het antwoord op deze vraag kan veel opleveren. Het bewaken van het waarom van een project bepaald de mate van succes voor de organisatie.

Vanuit de praktijk blijkt dat met name aan het begin van het project, het moment waarop het waarom moet worden gedefinieerd, onvoldoende tijd wordt genomen om een en ander goed op te zetten. De drang tot actie laat projecten te gehaast van start gaan met tegenvallende resultaten als gevolg.

De aanleiding voor een project is vaak erg ongrijpbaar. Ineens is er een idee over het opzetten van een project zonder dat duidelijk is aan te geven waarom dit project uitgevoerd zou moeten worden. De bron kan bijvoorbeeld een goed idee uit de wandelgangen zijn of het lezen over een nieuwe hype in een vakblad.

We zien vaak dat de zogenaamde trendvolgers bijvoorbeeld niet weten waarom ze een bepaalde trend volgen. De verwachte toegevoegde waarde van een dergelijk project is niet expliciet gemaakt waardoor men er pas achteraf achter komt, dat het project niets heeft opgeleverd. De trend paste eenvoudig niet binnen de bedrijfsvoering en de consequenties kunnen verregaande financiële gevolgen hebben.

De vraag *'Waarom voeren we dit project uit?'* kan vanuit verschillende invalshoeken worden gesteld; de bedrijfsstrategie, de projectinhoud en de doelgroep. Dit kan een schat aan informatie op leveren waarmee een project tot een succes gemaakt kan worden.

Passen binnen de bedrijfsdoelstelling

De waaromvraag wordt als eerste vanuit de beleidsinvalshoek gesteld. Op dit niveau is er nog geen inhoudelijk werk verricht en moet de start van een project gerechtvaardigd worden. Een project dat op zichzelf goed is uitgevoerd is niet succesvol als het niet binnen de bedrijfsdoelstellingen past. Het projectresultaat levert op die manier immers geen positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat. Het is zelfs maar de vraag of de opgedane ervaring op de langere termijn toepasbaar is.

Daarom is het verstandig de vraag hoe een project bijdraagt aan de bedrijfsdoelstelling als één van de eerste te stellen. Voor sommige organisaties en samenwerkingsverbanden moet hiervoor zelfs over de grenzen van de eigen organisatie heen gekeken worden, om de aansluiting met de omgeving te verzekeren. Het antwoord op de waaromvraag kan goed vorm worden gegeven door het definiëren van een duidelijke businesscase en deze af te stemmen op de bedrijfsdoelstellingen.

Stel dat twee zustermaatschappijen besluiten een gezamenlijke administratieve applicaties te ontwikkelen. Het is dan van essentieel belang dat eerst wordt gekeken of de bedrijfsdoelstellingen het toestaan dat bijvoorbeeld klantgegevens worden gedeeld. Als pas aan het einde van het project wordt geconstateerd dat men elkaar wenst te beconcurreren op dezelfde markt dan is een applicatie, die is opgezet op basis van gemeenschappelijk gebruik van informatie, helemaal niet wenselijk en dus een verloren investering.

Het opstellen van de businesscase maakt ook duidelijk dat een project niet primair wordt uitgevoerd 'voor de gebruiker' maar voor de organisatie als geheel. De eigenaar van de businesscase is ook de formele opdrachtgever van het project en daarmee eindverantwoordelijk voor het eindresultaat en de daarvoor benodigde investeringen. Ook nadat een project is opgestart vanuit een duidelijke businesscase, kan het nog mis gaan. Een projectmanager doet er verstandig aan regelmatig met de eigenaar van de businesscase (de opdrachtgever) af te stemmen of het project nog altijd een positieve bijdrage kan leveren aan de organisatie. Immers, de wereld staat niet stil gedurende de looptijd van het project. Middels de business case kan worden ingespeeld op veranderingen die van invloed zijn op het project maar niet binnen de invloedssfeer van het project vallen. Zo kan een project tussentijds worden bijgesteld of eventueel vroegtijdig worden beëindigd, als de verwachte resultaten niet langer kunnen worden gehaald.

Welk probleem moet het project oplossen?

De volgende invalshoek voor de waaromvraag ligt op projectniveau. Waarom moet het project worden gestart? Het antwoord kan worden gevonden in het definiëren van de oplossing die moet worden gerealiseerd om de businesscase waar te kunnen maken. Binnen de relatie tussen de opdrachtgever (eigenaar van de businesscase) en de opdrachtnemer (projectmanager) is het belangrijk dat er hetzelfde beeld bestaat over de oplossing. Een businesscase zelf geeft immers nog niet aan wat gerealiseerd moet gaan worden. Hierdoor kan de oplossing die de opdrachtnemer voor ogen heeft afwijken van de wensen en eisen van de opdrachtgever.

Stel dat een organisatie zijn klanten wil voorbereiden op het gebruik van internet voor de informatie die ze te koop hebben. De verwachte voorsprong op de concurrentie, en daarmee winst, vormt een goede basis voor een businesscase. Vanuit de marketing afdeling wordt daarom een projectopdracht verstrekt om hier vorm aan te geven. Als oplossing wordt een commerciële, web-based applicatie gerealiseerd waarmee de gebruiker zijn informatie op een internetachtige manier kan benaderen. Deze oplossing resulteert echter in veel klachten van klanten. Hoewel het resultaat op zichzelf geen slecht product was, bleken er verwachtingen te zijn over het functioneren van de nieuwe applicatie, die niet van tevoren waren geïnventariseerd. Met namen bij een dergelijk commercieel product vervalt de beoogde voorsprong al snel, met alle directe en indirecte financiële gevolgen van dien.

Wanneer er onduidelijkheid is omtrent het projectresultaat (lees, te veel vrijheden), zijn de resultaten bijna altijd teleurstellend. Het uitvoeren van een project vraagt om een duidelijk doel waarop gestuurd kan worden, een specifiek probleem om op te lossen. Hierbij is het definiëren van een projectdoelstelling, gebaseerd op de businesscase, een goed middel. Het gebruik van SMART termen, Specifiek, Meetbaar, Accuraat, Realistisch en Tijdgebonden is een veel toegepaste methode waarmee alle belangrijke aspecten van een projectdoelstelling aan de orde komen. Alleen wanneer duidelijk kan worden aangegeven wat men wil, kan gestuurd worden op het resultaat. *Als je niet weet wat je wilt, krijg je iets anders.*

De projectdoelstelling is nogal eens een eenmalige actie waarna het resultaat in de kast verdwijnt. Hiermee gaat een kostbaar stuurinstrument verloren. Juist de projectdoelstelling kan tijdens het gehele project helpen de juiste beslissingen te nemen. Niet alleen de projectmanager, maar iedere projectmedewerker kan altijd terugvallen op de projectdoelstelling en op basis daarvan zijn of haar beslissingen nemen. Hiermee wordt voorkomen dat er door een bepaalde (verkeerde) beslissing afgeweken wordt van het beoogde eindresultaat.

Wat nu als achteraf geconstateerd wordt dat het resultaat niet voldoet aan de (impliciete) verwachtingen? Er zijn aanpassingen nodig om alsnog een acceptabel product te kunnen leveren dat aan de projectdoelstellingen voldoet. Een product achteraf alsnog geschikt maken vraagt meestal om concessies voor wat betreft de gewenste functionaliteit en/of de (technische) kwaliteit. Dit wordt grotendeels bepaald door de extra kosten die gemoeid zijn met het aanpassen. Theoretisch kan het product achteraf natuurlijk in zijn geheel worden aangepast, in de praktijk is dit om financiële en tijdtechnische redenen meestal niet haalbaar. De kosten-baten verhouding van de businesscase komt hiermee onder druk te staan. Naast de kosten van het achteraf aanpassen van de applicatie aan de gewenste functionaliteit, is het vertrouwen van de klant op de proef gesteld. Zeker bij een commercieel product kan dit verregaande gevolgen hebben voor de omzet en winst cijfers.

Wat levert het op voor mij?

Nu de waaromvraag is beantwoord vanuit de bedrijfsstrategie en de projectinhoud wordt het tijd om de waaromvraag vanuit het oogpunt van de doelgroep te beantwoorden. Om de medewerking van de doelgroep te verkrijgen is het belangrijk dat duidelijk gemaakt kan worden waarom het resultaat van het project noodzakelijk is. Het antwoord kan op dit niveau het beste worden geformuleerd in termen die aangeven wat het projectresultaat op gaat leveren voor de doelgroep. Deze invalshoek van de waaromvraag maak het project hanteerbaar binnen de hele organisatie. De businesscase is hierin wel duidelijk voor het management, maar vaak niet sprekend genoeg voor de rest van de organisatie. En de projectdoelstelling is een uitwerking waarin de noodzaak meestal niet duidelijk naar voren komt.

Maar wat is het effect als dit niet duidelijk is? Stel dat het management van een internationale organisatie besluit tot de invoering van een standaard pakket voor alle lokale kantoren. De organisatie heeft voor de langere termijn voor ogen dat een standaardpakket voor de gehele organisatie voordelen biedt op het gebied van managementinformatie. Ook de implementatie van nieuwe kantoren kan zo veel goedkoper. Door gewoon met het project van start te gaan is de bereidheid tot medewerking van de bestaande kantoren minimaal. Het resultaat kan zelfs zijn dat het nieuwe pakket eenvoudig niet wordt gebruikt en men op de oude manier blijft werken. Op de lokale kantoren vraagt men zich namelijk in eerste instantie af waarom er een nieuwe pakket moet komen. Pas wanneer men zich bewust is van de noodzaak zal men ook actief deelnemen in het project en gemotiveerd zijn met het nieuwe pakket te gaan werken.

Een goede projectdoelstelling en business case op zichzelf zijn dus niet voldoende om succes te kunnen garanderen. De (project)organisatie moet zich duidelijk bewust zijn, en blijven, van de noodzaak van het project. Deze noodzaak is bij het oplossen van een probleem in de dagelijkse werkzaamheden meestal wel duidelijk. Lange termijn oplossingen of veranderingen op basis van een toekomstvisie zijn veel minder inzichtelijk voor de werkvloer. In dit soort situaties is een duidelijk uitgedragen betrokkenheid van de opdrachtgever en het (senior)management van groot belang. Hierdoor ontstaat een gedragen gevoel van noodzaak in de organisatie. Wanneer dit gevoel van noodzaak uitblijft geven de werkvloer en het lijnmanagement al snel prioriteit aan de dagelijkse werkzaamheden.

Het ontwerp

Nu de waaromvraag vanuit drie invalshoeken is beantwoord, is duidelijk of het project al dan niet een goed startpunt heeft. Voordat echter met de werkelijke uitvoering wordt begonnen is het verstandig nog een vraag te stellen. Is er consensus over de functionele en technische specificaties? Indien volledig wordt ingespeeld op de wensen en eisen van de opdrachtgever

zonder de voorgestane oplossing inhoudelijk af te stemmen met de gebruiker kan het projectresultaat in de praktijk wel eens niet toepasbaar blijken te zijn. Het zijn vaak de details in de dagelijkse bedrijfsprocessen die de toepasbaarheid van een ICT product bepalen. Om de juiste informatie van de gebruikers te verkrijgen is het van belang dat ze op de hoogte zijn van de doelstelling en de noodzaak van het project. Pas dan kunnen de gebruikers duidelijk aangeven wat wel en niet haalbaar is binnen de geldende kaders.

Stel dat een nieuwbouw traject voor een administratieve applicatie zonder specificatie fase begint met de realisatie. Door het gebruik van een moderne ontwikkel-tool en enige inbreng van de gebruikers komt snel een eindproduct klaar. Helaas wordt tijdens de gebruikers acceptatietest geconstateerd dat enkele business processen onvoldoende ondersteund worden. De oplossing voor dit probleem vraagt een rigoureuze aanpassing van het datamodel. De herstellkosten zijn enorm.

Het is vanzelfsprekend niet noodzakelijk de ICT applicatie volledig op de actuele procesgang af te stemmen, ook het aanpassen van de processen behoort tot de mogelijkheden. Het is wel belangrijk om hier van te voren inzicht in te hebben. De bedrijfsprocessen moeten immers blijven bijdragen aan de bedrijfsdoelstelling.

Ontwikkelmethoden onderkennen allemaal een ontwerpfase. Deze fase maakt duidelijk wat de functionaliteit van het gewenste product wordt. In deze fase worden de wensen en eisen van de verschillende gebruikersgroepen met elkaar op één lijn gebracht. Soms zijn de wensen van de eindgebruiker niet op één lijn te brengen met bijvoorbeeld het beleid op het gebied van beveiliging. Door dit al in een vroeg stadium te constateren kunnen alternatieven worden bedacht en in samenwerking met de betrokken partijen de oplossing worden bepaald. Dit alles dus nog voor het probleem zich werkelijk voordoet.

Specificaties zijn echter veel meer dan alleen de basis waarop een ICT product ontwikkeld wordt. Op basis van goede specificaties kan bijvoorbeeld een Functie Punt Analyse (FPA) worden uitgevoerd. De FPA kan op zijn beurt worden gebruikt om een betrouwbare project begroting op te stellen.

Maar ook het voorbereiden van een gestructureerd testtraject wordt gebaseerd op de specificaties zoals deze door de verschillende gebruikersgroepen zijn overeengekomen. Het belang van specificaties voor de testfase wordt het beste aangegeven door de stelling: *'Een test kan per definitie geen betere kwaliteit aantonen dan de kwaliteit van de gebruikte specificaties'*.

Duidelijkheid helpt

Het beantwoorden van de bovenstaande vragen schept duidelijkheid en duidelijkheid maakt het verschil tussen een succesvol project en een teleurstelling.

Projecten die in het kader van de millenniumovergang zijn uitgevoerd zijn veelal succesvol geweest. Hier was het doel vooraf duidelijk en de beschikbare tijd lag vast, het millennium liet zich niet nog een weekje uitstellen. Daarnaast was ook de noodzaak aanwezig en bij iedereen bekend. Het uitblijven van grote millenniumproblemen kan gezien worden als een indicatie van de kwaliteit en de tijdigheid die in het algemeen bereikt is.

Projecten in het kader van de euro worden uitgevoerd hebben ook een grote kans op succes. Dergelijke projecten passen binnen iedere bedrijfsdoelstelling, het is duidelijk wat er met het project bereikt moet worden en een ieder is overtuigd van de noodzaak. Ook het tijdsbestek ligt vast en laat zich niet verschuiven. Of de kosten ook binnen budget blijven hangt veel af van de mate waarin de impact van het gestelde doel goed is ingeschat. Wat echter geen twijfel leidt is dat duidelijkheid omtrent de randvoorwaarden, noodzaak en beschikbare tijd voor een project, bijdraagt aan het creëren van een succesvolle oplossing.

Projecten waarbij nog veel onduidelijkheden zijn lopen een grote kans op een teleurstellend resultaat. Situaties als hoge investeringen zonder een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat, de werkelijkheid die een project(resultaat) inhaalt en daardoor overbodig maakt of oplossingen die de werkelijke problemen niet oplossen zijn dan eerder regel dan uitzondering. De oplossing wordt nog heel vaak gezocht in betere ontwikkel-tools, nog geavanceerdere systemen of het volgen van de laatste hype binnen de ICT. Een betere benadering kan worden gevonden in het zorgvuldig opstarten van een project waardoor valkuilen vermeden kunnen worden. Het beantwoorden van de waarom vraag vanuit de verschillende invalshoeken (de bedrijfsstrategie, de projectinhoud en de doelgroep) wijst de weg om een aantal belangrijke valkuilen heen.

Gebruik de informatie die via deze weg is te verkrijgen en verhoog hiermee de mate van succes van een project.

Ing. J. J. Bergsma,