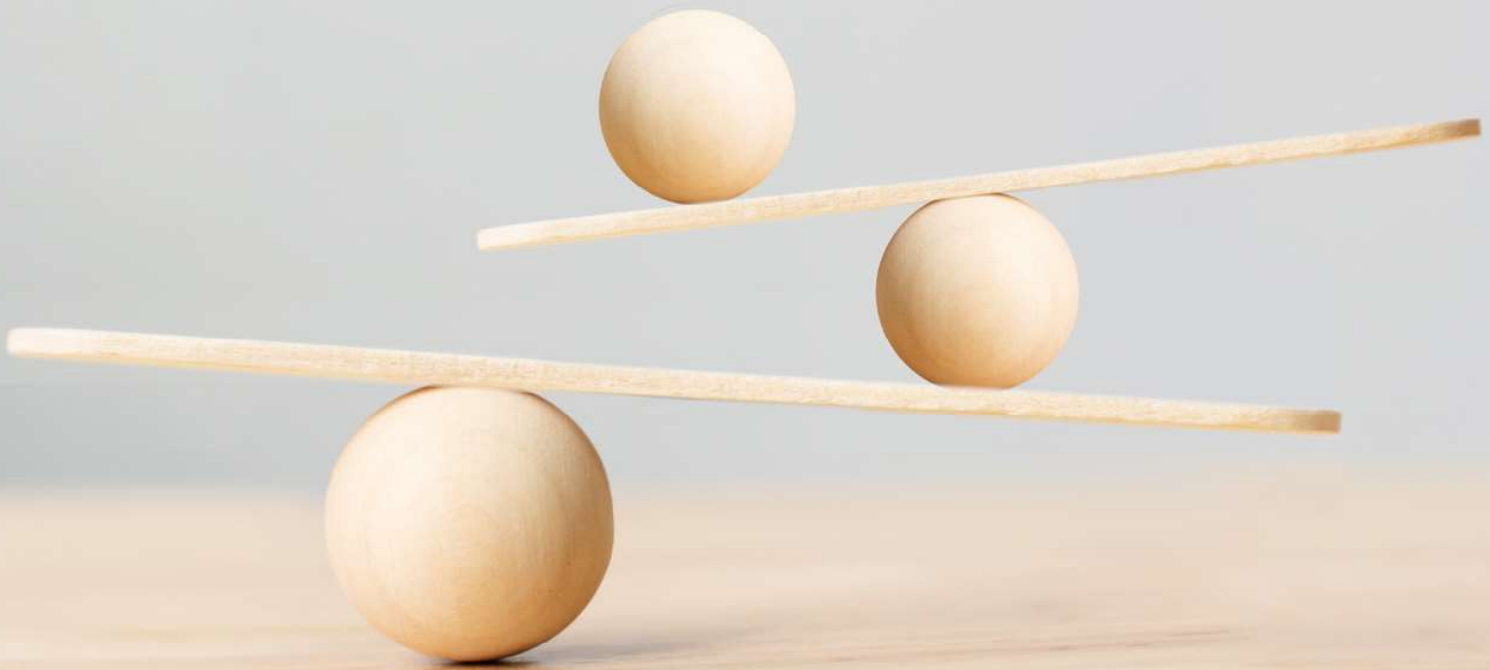


LegOps? Ja, LegOps.



Als een project niet op een goede manier de eindstreep haalt is de kans groot dat er een serieuze hoeveelheid geld (en tijd) down the drain gaat. Onderzoek naar hoe dit te voorkomen vindt regelmatig plaats. In een gesprek vertelt *Hans Mulder*, professor Enterprise Engineering aan de Antwerp Management School wat recent onderzoek in de praktijk aan inzichten heeft opgeleverd.

Volgens Hans Mulder is er een relatief eenvoudige manier die kan voorkomen dat ICT-projecten uit de rails lopen. ‘Het is beter om in plaats van een papieren ontwerp aan de hand van een app te laten zien hoe een beleidsvoorstel in de praktijk werkt. Een beleidsmaker hoeft dan niet aan de hand van specificaties een beeld te vormen van het voorstel in de praktijk. Specificaties zijn sowieso voor een normaal mens onleesbaar geworden. Dan kun je iets maken waarin de menselijke maat zit en dat behapbaar is. Doe je dat niet, dan wordt de kans op falen aanmerkelijk groter.’

Zeg je daarmee eigenlijk dat het falen van projecten niet wordt veroorzaakt door de inzet van technologie zelf maar dat dit voorkomt uit het gegeven dat organisaties de waarde van een bepaalde technologie niet goed kunnen zien of inschatten?

Hans Mulder: ‘Onderzoek laat zien dat 44 procent van de projecten faalt en dan denkt iedereen ‘ah technisch falen’, maar die 44 procent betekent dat de techniek niet in gebruik is genomen omdat het door de organisatie niet geabsorbeerd kon worden. Het cijfer laat zien dat het enorm belangrijk is dat projecten goed worden geleid. De praktijk laat zien dat Expert Leaders, en daarmee bedoel ik ook goede organisatievormen inclusief goede teams, het verschil kunnen uitmaken. Max Verstappen wint omdat Red Bull een Expert Leader is. Er zijn honderden factoren te noemen die met elkaar het succes of falen bepalen, maar er is maar een onafhankelijke variabele: de expert leader.’

Is Expert Leader het bakje waarin behalve de opdrachtgever, de sponsor ook de projectmanager zit?

Hans: ‘In de praktijk zie je vaak de Pippi Langkous methode aan het werk: Ik heb dit nog nooit eerder gedaan, maar ik denk dat ik het wel kan. Een dergelijke aanpak vergroot de kans op falen aanmerkelijk. Een Expert Leader is een organisatie die het wel eerder heeft gedaan en dus ervaring heeft met hoe de voorliggende uitdaging aan te pakken. De Deense Oxford professor

Bent Flyvbjerg die hier veel onderzoek naar heeft gedaan komt telkens weer tot de conclusie dat als je het niet eerder hebt gedaan, de kans op falen groot is.’

Voorbeeld?

‘Het operahuis in Sydney is ontworpen door een architect die iets dergelijks niet eerder had gedaan. Het is prachtig geworden, uiteindelijk, maar de weg daarnaartoe was veel langer dan gepland en daarmee werd uiteindelijk ook meer geld uitgegeven dan nodig was. Voor de opening werd de architect niet uitgenodigd, omdat het project niet echt succesvol was geweest. Het Guggenheim museum in Bilbao daarentegen werd wel een groot succes, omdat architect Frank Gehry, gebruik kon maken van bestaande kennis opgedaan door Frank Lloyd Wright in eerder soortgelijk ontwerp en omdat hij met behulp van CAD/CAM systemen uit de vliegtuigindustrie alles van tevoren had kunnen uitrekenen. Vaardigheid en ervaring zijn met elkaar een onafhankelijke variabele die de kans op successen zeer vergroot.’

In het bakje Expert Leader zit dus de vaardigheden en ervaring van velen, niet van een persoon?

‘Precies. Er zit ervaring in van een projectmanager, van een opdrachtgever, een architect, een senior lead engineer etc. De ervaring van het team zorgt voor succes. In de Formule 1 zie je drie soorten leiders op de gebieden: financiën, marketing en techniek. Succes kan er zijn als er verbinding wordt gelegd tussen strategie en aanpak en uitvoering. Is een expert leader alleen de sponsor in de vorm van een directeur? Het antwoord hier is dus: nee, maar het laat onverlet dat het identificeren van je sponsor in het project natuurlijk wel van groot belang is, evenals het identificeren van precies die fantastisch goede architect of...’

Maar het verleden is geen garantie voor de toekomst...

‘Zeker niet, maar vaardigheid helpt te zien waar het mis kan gaan. Als je dat weet, dan weet je ook hoe je een project in elkaar moet steken en hoe het in stukken is te hakken. Dan weet je dat

de gewenste verandering die een project moet bewerkstelligen moet worden georganiseerd vanuit de mogelijkheden die de organisatie heeft om het project te absorberen. Het is niet de functionaliteit die het mogelijk succes van een ICT-project bepaald, maar de ingebruikname. Er zijn twee soorten ICT-projecten: projecten die ICT in volle omvang naar binnen duwen en projecten die de ICT elke dag een beetje in gebruik laat nemen. Bij de laatste soort is de kans op falen beperkt: als iets fout uitpakt kan dat binnen een dag weer recht worden gezet. Een nog groter voordeel is dat in projecten van het tweede soort de menselijke maat vooropgesteld kan worden. Mensen hebben in de regel, anders dan computers, tijd nodig om te veranderen. De menselijke maat zijn we sinds de jaren '60 stap voor stap kwijtgeraakt waardoor vooral techniek bovenaan is komen te staan. Ik vrees dan ook met grote vreze stelselwijzigingen waarmee de politiek de komende jaren zeker zal willen komen vanuit de gedachte Alles-Moet-Anders. Willen dergelijke wijzigingen succesvol uitpakken, dan zullen er stap voor stap zaken moeten worden gewijzigd, in plaats van dat in big bang te doen. Het is prima een perspectief te schetsen van hoe het stelsel er uiteindelijk in zijn geheel uit moet gaan zien, maar vervolgens moet je je meer gaan bemoeien met de organisatorische absorptie.'

Dus eigenlijk moeten we af van het idee dat er ICT-projecten zijn. Er zijn alleen organisatorische projecten?

'De verandering moet worden begrepen door medewerkers, door klanten en bij stelselwijzigingen ook door politici. Die moeten de expertise hebben om de haalbaarheid van nieuw beleid, stelselwijzigingen en de uitvoering te begrijpen en daarna organisatorisch goed neer te zetten. Dat kan met een app zoals gemaakt voor DUO (zie *kaderstuk*). Een dergelijke app is een soort prototype aan de hand waarvan voorafgaande aan een invoering is te zien wat de implicaties daarvan kunnen zijn. Een app kan de haalbaarheid zichtbaar maken. Misschien is het een goed plan, maar moet er voor de uitvoering een ander traject op worden getuigd? Zelf noem ik dat de wendbare wetsuitvoering waarin je denkt vanuit de burger en niet vanuit bureaucratische kokers.'

Als ervaring belangrijk is, moeten jonge projectmanagers deze dan eerst opdoen, alvorens succesvol te kunnen zijn?

'Ervaring moet je niet alleen meten in jaren. Ervaring ligt ook in hoe je in gebeurtenissen dingen aanpakt. Tegen jonge projectmanagers zou ik zeggen: doe zoveel mogelijk verschillende dingen en begin klein. En laat zien wat je hebt gepresteerd. De hamvraag is niet: hoe lang ben ik al projectmanager, maar hoe vaak heb ik dit of dat al gedaan. Als absorptie in ICT-projecten van groot belang is, dan ligt de benodigde expertise overigens niet alleen op het gebied van het managen van het project maar ook in zaken als empathie. Ben jij in staat om anderen voor het project te interesseren? Anders gezegd, scherp je leiderschapsvaardigheden aan. Wees niet alleen gericht op ICT. Ga op zoek naar goede voorbeelden waarin leiderschap is of wordt getoond. Mijn vader kreeg op enig moment de opdracht om voor de Politie automatiseringsprogramma's te maken. Hij begon niet met het schrijven van software, maar met het opleiden van politiefunctionarissen. Die opleidingen waren er helemaal niet. Zijn opzet was om agenten in een klas te hebben die hem zouden gaan vertellen wat er eigenlijk zou moeten worden gebouwd. Van hem heb ik geleerd hoe effectief het is om van achteren naar voren te kijken.'

Wat betekent dit voorbeeld concreet voor een projectmanager?

'Ook een projectmanager moet dus het einde van een project kunnen visualiseren. Er moet een antwoord kunnen worden gegeven door de projectmanager, maar ook door de opdrachtgever op de vraag wat een nieuw product of dienst betekent voor de organisatie qua implementatie. Het probleem van nu is dat iedereen een computer tot zijn beschikking heeft waardoor iedereen zich focust op zijn eigen stukje en mensen sneller gaan denken: "Hier ga ik niet over." Maar dan missen we de essentie van een project. En dat is samenwerken en samen kunnen zeggen: ja, dit is wat we willen. Door versnipperd te werken wordt er juist niets opgelost. Er moet dus anders worden gedacht. Een project is leren hoe we elkaar kunnen en moeten vinden.'



↑ **Hans Mulder is behalve professor Enterprise Engineering aan de Antwerp Management School, ook oprichter van de VIA Groep en voorzitter Raad van Advies van DUO**

Zijn we dingen verleerd?

‘We hebben heel veel verleerd en veel zijn we vergeten. We denken dat als we nieuwe technologie inzetten als no code of low code, dat we dan niet meer hoeven te kijken naar wat er speelt in de organisatie. Software die op die manier is gemaakt, is toch simpel aan te passen aan wat nodig is in een organisatie? Maar zo werkt het niet, anders zou er wel meer dan genoemde 44 procent ontwikkelde technologie worden geabsorbeerd in organisaties. Neem niet de cijfertjes in een spreadsheet en/of het beschikbare budget als het hoogste goed. Kijk bijvoorbeeld veel meer naar zaken als welke mensen je in een project nodig en beschikbaar hebt en bepaal aan de hand daarvan de doorlooptijd van het project. Mensen zijn in projecten het belangrijkste, niet de technologie. Mensen kunnen en moeten elkaar in projecten begrijpen, dan kun je niet van technologie verlangen. Daarvoor is nodig dat je als projectmanager oprecht geïnteresseerd bent in waar je voor staat. Je moet zichtbaar en bereikbaar zijn, snappen dat je vooral communicatie voorop moet stellen. Je moet ook snappen dat

De DUO app

Het Directe Financiering Kinderopvang (DFK) systeem van de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) zou in de periode 2014-2018 vervangen worden en in de plaats komen van de Kinderopvangtoeslag. Het plan was dat DFK de betalingsstroom om zou draaien: de kinderopvangorganisaties gingen vergoeding aanvragen en factureren aan DUO, terwijl ouders hun bijdrage aan DUO gingen betalen. Die zou op zijn beurt de kinderopvangorganisaties gaan betalen. Het doel was om ouders eerder zekerheid te bieden over vergoedingen en eigen bijdragen, om terugvorderingen te verminderen, en het stelsel te vereenvoudigen en minder foutgevoelig te maken.

De wet- en regelgeving daarvoor was nog in ontwikkeling. Als onderdeel van de voorbereiding en realisatie organiseerde DUO E-labs sessies, waarbij met behulp van prototyping en 'story telling' de impact van de nieuwe systematiek op verschillende partijen werd geïllustreerd. Dit gebeurde door scenario's op te zetten met gefingeerde personen zoals Harry en Christien en hun kinderen. Deze scenario's werden vertaald in een app, waardoor verschillende situaties, zoals een nieuwe baan of een scheiding, inzichtelijk kon worden gemaakt.

Deze aanpak hielp om potentiële uitvoeringsproblemen vroeg in het proces te identificeren en draagvlak te creëren. DEMO-methodologie werd gebruikt om de complexiteit beheersbaar te maken en inzicht te bieden in de verschillende rollen en verantwoordelijkheden binnen het systeem. De nadruk in de aanpak lag op het behouden van overzicht en het effectief vertalen van beleid naar uitvoering, met name in een omgeving waar veel onzekerheden bestaan en wet- en regelgeving nog in ontwikkeling zijn. In een later stadium werd evenwel besloten om de Belastingdienst de toeslagen te laten afhandelen.

Ongestraft zou je een dag werk moeten kunnen doen en dit de volgende dag weer te schrappen

je projecten kort en klein moet houden en dat je anders op de stopknop moet drukken. Ik weet dat de overheid geen stopknoppen kent, maar bij een project dat over de 50 mensjaren gaat, zou je daar wel op moeten drukken.'

Wat wordt daarmee voorkomen?

'We zetten ons vaak gevangen in onherroepelijke software waardoor we in organisatie niet meer terug kunnen veranderen. Het is symptomatisch dat er in projecten meer functionaliteit wordt gevraagd en ontwikkeld dan nodig is omdat we de zekerheid willen hebben dat alles kan worden geleverd. Nadeel daarvan is vooral dat we niet makkelijk meer terug veranderen en dat noemen we dan technische schuld. Niemand durft daardoor meer terug te veranderen omdat dit verlies aan gedane inspanningen zou betekenen. Zelfs als overduidelijk is dat er een verkeerde afslag is genomen. Ongestraft zou je een dag werk moeten kunnen doen en dit de volgende dag weer te schrappen. Technologie moet dat ondersteunen. Dan worden besluiten makkelijker te nemen evenals de te maken keuzen. We zitten gevangen in het idee dat alles in een keer goed moet, dat we moeten weten wat we over vijf jaar moeten doen en dat we dat alles nu precies moeten specificeren. Dat zet ons klem. Als de BTW gewijzigd moet worden dan is de juiste weg niet een aanbesteding doen van 190 miljoen euro om vervolgens een kant en klaar pakket te kopen. Veel beter is het om elke dag een beetje te verbeteren in plaats van te denken dat zo'n pakket voor verbetering gaat zorgen. Tweede Kamerleden onderschatten vaak hoe moeilijk zo'n project is. Tegelijkertijd overschatten ze de mogelijkheden. De Omgevingswet is hier een mooi voorbeeld. Dat kost een paar miljard, maar het is te groot. Dat kunnen we niet aan omdat het de menselijke maat weghaalt.'

Je schetst hoe in projecten betere resultaten behaald kunnen worden, tegelijkertijd is daarvan nog geen sprake. Hoe is te komen tot een ideale wereld waarin sprake is van menselijke maat, klein in plaats van groot, waarin de focus ligt op de absorptiemogelijkheid van een organisatie?

'Het antwoord op deze vraag binnen de overheid is LegOps, analoog aan DevOps. Breng ontwikkeling en operatie bijeen, opdat de uitvoering beheersbaar is. Zet beleidsmakers samen aan het werk met uitvoerende diensten. In LegOps zitten juristen en beleidsmakers aan tafel met het uitvoerend team en met burgers. Dan kun je iets maken waarin de menselijke maat zit. Dezelfde aanpak is ook toe te passen in projecten buiten de overheid natuurlijk. Het idee blijft hetzelfde: breng mensen, stakeholders bij elkaar. Maak de uitdaging helder en ga met technologie stap voor stap de uitdaging tot verbetering aan.'

Conclusie?

'Ik zeg met dit alles niet dat er een panacee is voor alle problemen. Wat ik wel zeg ik is dat uit onderzoek blijkt dat de mens een enorme impact heeft op de kansen van falen en slagen. Veel meer dan technologie. De slaagkans gaat drastisch omhoog als er in een project ervaring zit. Ik bedoel dan geen ervaring uit een boekje, geen theoretisch droogzwemmen, maar ervaring opgedaan in eerdere projecten. Als je iets eerder hebt gedaan in moeilijk vaarwater en je bent toch boven water gebleven, dan verhoogt dat je kansen in een volgend project. En ja, ervaring opdoen betekent ook fouten kunnen maken. Wat ook heel belangrijk is dat er mensen in het project zitten die met energie, met enthousiasme, plezier en humor aan het werk zijn. Aan mensen die elkaar de tent uitvechten, daar heb je niet zoveel aan. Dat zijn mensen die een project kunnen saboteren, besluiten uitstellen. Conclusie? Het gaat uiteindelijk altijd om ervaren mensen.' •