

“AAAARRRRRGGGHHHH!!”

Waarom mislukt bijna de helft van alle ICT projecten? En wat kun je eraan doen?

10 snelle tips voor succesvolle ICT projecten

Uit de laatste ICT barometer van Ernst & Young blijkt dat ICT projecten steeds vaker succesvol afgerond. Maar liefst 54% van de ICT projecten wordt tegenwoordig succesvol afgerond.

“Maar liefst 54%?”

Dat betekent dat nog bijna de helft van de ICT projecten mislukken.

Dat is veel. Heel veel. Te veel!

Waarom mislukken ICT projecten?

En wat kun je eraan doen?

Waarom mislukken ICT projecten?

Bijna de helft van alle ICT projecten wordt niet succesvol afgerond. Waar gaat het mis? De redenen lopen uiteen: het eindresultaat voldoet niet aan de eisen en verwachtingen van de gebruikers of de business, het project wordt vroegtijdig stopgezet, te latere oplevering, kostenoverschrijding of de toepassing blijkt bijvoorbeeld niet te werken in de praktijk.

Hoe kan dit? Computable deed dit jaar onderzoek naar de redenen waarom ICT projecten mislukken. De drie belangrijkste redenen die door respondenten werden gegeven zijn: de *opdrachtgever is niet duidelijk genoeg, de dienstverlener communiceert te weinig en er is te weinig rekening gehouden met gebruikers*. Maar daar houdt het niet op. In de praktijk zijn nog vele andere oorzaken te vinden, bijvoorbeeld: *onderschatting van de omvang en complexiteit van het totale project, irreële eisen met betrekking tot ontwikkeltijd en oplevertijd, te hoge verwachtingen en gebrek aan ondersteuning door het management*. En ook op het gebied van de toekomstige gebruikers zijn er nog vele redenen te noemen: *te weinig onderzoek naar de gebruikersbehoeften, te weinig aandacht voor verandermanagement en het te weinig betrekken van toekomstige gebruikers bij de ontwikkeling*.

Een andere belangrijke oorzaak is dat de *ICT als uitgangspunt* wordt genomen; de applicatie als doel, in plaats van als middel. En de focus op de techniek zorgt voor onvoldoende aandacht voor de relatie tussen Business – Processen – Mensen – Informatie – Techniek. Bij veel projecten blijkt aan het begin van het traject *geen grondig vooronderzoek* te zijn uitgevoerd waarin al deze aspecten belicht worden.

Ook Projectmanagement is een belangrijke factor die leidt tot het falen van ICT projecten. Een project valt of staat met de *kwaliteit van de projectleider*. Gebrek aan inhoudelijke kennis, ervaring, opleiding of goede sturing is funest bij complexe ICT projecten. Het kan hier mis gaan op veel vlakken: problemen met de doelbeschrijving, communicatie, het onvoldoende vastleggen en bewaken van de projectscope, onvoldoende processturing en het moeilijk kunnen omgaan met veranderende prioriteiten, veronderstellingen of eisen. Ook verloop in de projectorganisatie kan een lastige factor zijn. En daarnaast is elk project uniek, waardoor je vaak *weinig gebruik kunt maken van referentiekader of ervaringscijfers*.

10 snelle tips voor succesvolle ICT projecten

Kortom, een hele berg redenen waarom ICT projecten mislukken. En er zijn evenzoveel tips om dit te voorkomen. Wat kun je concreet doen om te voorkomen dat projecten uit de hand lopen en betere resultaten behaald kunnen worden? 10 snelle tips:

1. Start met een goede en objectieve businesscase. De business case is de basis van het project en wordt gedurende het gehele project getoetst en bijgesteld. In combinatie met risicomanagement is de business case cruciaal voor de besluitvorming en dus een belangrijke valkuil. Van groot belang dus om te zorgen dat alle uitgangspunten zorgvuldig zijn beschreven: de aanleiding tot het project, de scope, de randvoorwaarden, het doel, de op te leveren producten, de risico's, de relaties(s) met andere projecten, de kosten en baten en de voortzetting.
2. Leg verwachtingen vast. Vaak wordt gestart zonder de verwachtingen goed te bespreken en vast te leggen. Het gevolg is dat de verwachtingen vervolgens uiteen lopen en er teveel onduidelijkheid is bij de aanvang van een project. Zorg daarom dat verwachtingen en denkbeelden over het eindresultaat aansluiten; een systeem zal nooit aan te hoge verwachtingen kunnen voldoen. En maak heldere afspraken over de rol- en taakverdeling. Formaliseer vooraf wie wat wanneer doet; hierdoor wordt het project beter beheersbaar en verkleint de kans op mislukking.
3. Kies een gedegen projectmanager en een op maat gemaakte aanpak. Zorg dat het totaalproject gemanaged wordt door een gedegen projectmanager met ervaring in ICT projecten. Een projectmanager die zowel stuurt op geld, organisatie, kwaliteit, informatie en tijd, als op risico en communicatie. En niet minder belangrijk: ga van start met een projectleider die de business en organisatie begrijpt en hier met de aanpak op inspeelt. Vaak wordt door externe partijen gekozen voor een eigen standaard of een algemene aanpak, maar het is essentieel dat de aanpak aansluit bij de business case, de cultuur, structuur en behoeften van de opdrachtgever. Voor wat betreft het ontwikkelen van informatiesystemen zijn er verschillende methodes en modellen zoals lineaire, iteratieve en evolutionaire ontwikkelmethoden. Elke methode heeft voor- en nadelen. Kies de best passende ontwikkelmethodiek en bespreek welke aspecten doorslaggevend zijn bij het maken van keuzes. Welke afwegingen zullen worden gemaakt op het gebied van geld, kwaliteit en tijd? Waar wil je eventueel afwijken en waar ligt het grootste belang? Goedkoper, beter, sneller?
4. Doe grondig vooronderzoek. Een systeem zal in de praktijk pas echt goed werken als het aansluit bij de verwachtingen, behoeften, processen, bedrijfsvoering, omgevingsfactoren en (ICT en organisatie) strategie. Een grondig vooronderzoek naar deze aspecten is dus essentieel. Onderzoek de missie, visie en doelen van de organisatie. En analyseer de inrichting van de organisatie: strategie, structuur, cultuur, managementstijl, de gebruikers en de bestaande systemen.
5. Voeg de component Informatie expliciet toe. Een gebruikelijk opzet voor ICT veranderingen is de drie-eenheid People-Process-Technology. De productiefactor Informatie wordt hierbij vaak over het hoofd gezien of onderbelicht. Er wordt maar een beperkte rol toebedeeld aan informatiemangers of –specialisten, terwijl hun kennis op het gebied van ordenen en toegankelijk maken van informatie en de eisen die hieraan gesteld worden onmisbaar is. Bijkomend voordeel van het toevoegen van de informatiecomponent is dat juist de inhoud goed gebruikt worden om de gebruikers te betrekken; zij voelen zich vaak meer aangesproken door de informatiecomponent dan door de techniek of procescomponent.
6. Creëer draagvlak en betrek gebruikers. Uiteindelijk zijn het de gebruikers die het eindresultaat wel of niet zullen accepteren. Cruciaal dus om de toekomstige gebruikers als belangrijk uitgangspunt te zien en te betrekken bij de ontwikkeling. Voer een aparte fase is waarin de informatiebehoefte van zowel de directe als de indirecte gebruikers worden onderzocht. Hier zijn verschillende methodieken voor. En besteed daarnaast aandacht aan de manier waarop informatievoorziening in organisatie wordt ingebed en aangestuurd. Het gaat dan niet alleen om de organisatie ervan, maar ook om het gedrag van de gebruikers en de cultuur. Een andere tip die garant staat voor succes: maak gebruik van visuele weergaves van de toekomstige schermen. Toekomstige gebruikers krijgen hiermee een concreet beeld van hoe hun werk er in de toekomst uit gaan ziet en zo ontstaat er draagvlak. Ook voor de

ontwikkelaars van de functionaliteit werkt deze visualisatie overigens goed; juist de interface blijkt in de praktijk een mooi referentiepunt voor de ontwikkeling.

7. Communiceer, Zorg dat het doel van het project en de weg ernaartoe helder en eenduidig zijn gedefinieerd en zorg vervolgens voor een goed doordacht communicatieplan. Hierdoor blijven partijen betrokken en kunnen ze doelgerichter en efficiënter te werk gaan. Sluit de communicatie aan bij de doelgroep; gebruikers spreken nu eenmaal een andere taal dan bijvoorbeeld IT-ers. En zorg voor korte en bondige rapportages, bij voorkeur visueel. Dat scheelt een hoop tijd en werk. En beelden werken vaak beter in de communicatie dan ellenlange rapportages: een plaatje zegt vaak meer dan woorden en blijft langer 'hangen'.
8. Analyseer en beschrijf de processen vooraf. Analyseer en beschrijf de cruciale processen vooraf om een nauwkeurig beeld te krijgen van de ondersteuning die het nieuwe systeem moet gaan leveren. Hiermee voorkom je dat het uiteindelijke systeem onvoldoende is afgestemd op de bedrijfsprocessen. Vaak zijn de bedrijfsprocessen juist zodanig ingericht dat organisaties binnen de markt een onderscheidende positie kunnen innemen en is het dus van groot belang om de ICT niet leidend te laten zijn.
9. Doe een marktverkenning. Omdat je bij ICT projecten vaak weinig gebruik kunt maken van referentiekaders, kan het zinvol zijn om een andere aparte fase toe te voegen; een ICT marktverkenning om meer zicht te krijgen op de (on)mogelijkheden van applicaties bij vergelijkbare organisaties.
10. Focus en doseer. Stel een duidelijke focus en scope en blijf hieraan vasthouden. Wanneer je vroegtijdig de teugels los laat en je te veel richt op de 'nice to haves' die tijdens het project naar voren komen, loop je het risico op een oneindig proces of op het oplopen van de (financiële) omvang van het project. Het is niet te bedoeling om alle creativiteit de kop in te drukken, maar definieer de 'nice to haves' als out of scope. En overweeg in een volgende fase of je ze mee wilt nemen.