

# Complexe projecten: Verdeel, en win.

Arend Stemerding

Grote complexe projecten vragen om veel maatregelen om ze in de hand te houden. Of kan je beter kiezen voor een schaalgrootte die eenvoudiger te managen is? Door projecten op te splitsen of te ontkoppelen. Maar hoe doe je dat met behoud van alle ambities?

Soms worden heel ambitieuze plannen gepresenteerd die veel enthousiasme en energie losmaken. En soms eindigen die prachtige plannen in een nachtmerrie: de kosten blijven maar stijgen totdat besloten wordt om de stekker eruit te trekken. Grote IT projecten bij de overheid zijn bekende voorbeelden van missers die de krant halen. Ook in bedrijven gebeurt het maar dat komt minder vaak in de publiciteit. Een veel gehoorde maatregel is om projecten op te tuigen met nog meer toezicht, nog meer documentatie, nog meer procedures, enzovoorts. Eindeloos toevoegen van beheersingsmaatregelen is echter een doodlopende weg: daarmee is elk plan gedoemd om vast te lopen.

## Eén geheel

1

Een van de problemen is dat veel plannen worden ontworpen als één geheel, want dat is op papier efficiënter en goedkoper. Het levert een “alles of niets” aanpak op. Het verdelen van een plan in behapbare stukken is niet altijd makkelijk en het is op papier kostbaarder. Daarom gebeurt het vaak niet. Het gevolg: hoge kosten en nul resultaat wanneer een plan vastloopt in de uitvoering. Het heeft mij daarom altijd geboeid op welke manieren je een complex plan in eenvoudiger stukken kan verdelen, in welke situatie elk van die manieren bruikbaar is, en hoe je steun kan werven voor zo’n “verdeel en win” aanpak als alternatief voor “alles of niets”.

Er zijn veel goede en slechte praktijkvoorbeelden die mijn leerschool vormden als adviseur en manager. Twee daarvan neem ik hier als voorbeeld: de uitwisseling van informatie binnen de Nederlandse Politie, en de standaardisering van werkprocessen en systemen binnen het internationale bedrijf AEG Power Solutions. Het derde voorbeeld dat ik gebruik is een mislukt IT project bij de Waterschappen. Zulke mislukkingen volg ik als toeschouwer altijd geboeid en dan vraag ik me af: hoe had het anders gekund? Deze drie voorbeelden illustreren elk een andere manier om een complex geheel in stukken te verdelen: ontkoppelen van delen, splitsen in parallelle activiteiten, en een lerend- ontwikkelende aanpak in fasen.

## Ontkoppelen van delen

In het verleden zijn er meerdere pogingen ondernomen om de uitwisseling van informatie tussen de toenmalige politieregio’s te verbeteren. De “alles of niets” aanpak was om de werkprocessen en de systemen te uniformeren in één landelijk systeem. Het geplande eindresultaat was in theorie perfect: geen verschillen meer die de samenwerking tussen politieregio’s voortdurend belemmeren,

zoals draaideur-criminelen in regio X die volslagen onbekend zijn in aanpalende regio's. In de praktijk is de ontwikkeling van een landelijk systeem jammerlijk mislukt en dit heeft de belastingbetaler heel veel geld gekost. Een benadering die in de praktijk wel succesvol bleek was om adapters te bouwen die de verschillen overbruggen tussen de regionale systemen en werkprocessen. Hiermee creëer je een "schil" die de heterogene onderdelen ontkoppelt. Voorbeelden daarvan zijn het ontwikkelen van adapters die standaard-berichten uitwisselen zodat systemen onderling kunnen communiceren, en de ontwikkeling van adapters die gegevens exporteren naar een landelijke kopie-database met de belangrijkste opsporingsgegevens zodat die in alle politieregio's zichtbaar zijn. Wanneer dit gerealiseerd is kan je stapsgewijs werken aan vernieuwing of uniformering van de losse systemen.

Dankzij de "schil" tussen de verschillende systemen vormen politieregio's die achterblijven geen rem meer op de rest. Politieregio's die wel meewerken aan nieuwe landelijke systemen plukken de voordelen van modernere systemen. Hierdoor worden de voorlopers van vernieuwing beloond zonder dat het tempo bepaald wordt door de traagste partijen. Natuurlijk kost de bouw van de schil heel wat tijd en geld maar het netto effect op de vernieuwing is zeer positief gebleken. De risico's zijn drastisch verminderd omdat een mislukking van één deel weinig effect heeft op de rest. Elk van de kleinere projecten is eenvoudiger om te managen, dus per saldo betekent dit meer eenvoud en minder complexiteit.

Kort samengevat betekent dit: investeer in een schil waarmee je verschillende onderdelen van elkaar ontkoppelt. In plaats van de uniformering van werkprocessen standaardiseer je het "product" dat uitgewisseld wordt. Dit kan informatie zijn, of een dienst of een fysiek product. Je realiseert daarmee een losse integratie. Daarna kan je stap voor stap werken aan de vernieuwing van elk onderdeel, en dat hoeft niet allemaal in hetzelfde tempo.

2

### **Splitsen in parallele activiteiten**

AEG Power Solutions is een praktijkvoorbeeld van een internationaal bedrijf waar veel landenorganisaties om historische redenen nog eigen systemen en werkprocessen hadden, iets dat vanwege globalisering een belemmering vormde voor groei. Mijn uitdaging was om ten eerste alle landen te migreren naar standaard systemen, en ten tweede om deze systemen te vernieuwen. Kortom een internationale roll-out en een vernieuwing. Dit praktijkvoorbeeld kan je generaliseren.

Innoveren en grootschalig implementeren is een zeer riskante combinatie omdat je dan (te) veel nieuwe dingen tegelijk moet doen. Het risico van mislukking is groot. In zo'n situatie is het beter om een verdeling te maken tussen enerzijds "grootschalig implementeren van het bekende / bestaande" en anderzijds riskante innovatie. In dit geval werden de risico's sterk beperkt door een bestaand systeem uit te rollen en door eerst alleen de data in het systeem te harmoniseren zonder de bedrijfsprocessen te uniformeren. Parallel daaraan werd gestart met "kleinschalig ontwikkelen van het onbekende / nieuwe" door een innovatief en riskant project met een nieuw systeem in 1 land.

Deze aanpak van splitsen in parallele activiteiten had overigens een keerzijde, want het bedrijf voerde grootschalig een bestaand systeem in dat later weer vervangen moest worden door een nieuw systeem. Dat veroorzaakte weerstand. De aanpak bleek echter succesvol: alle landen zijn

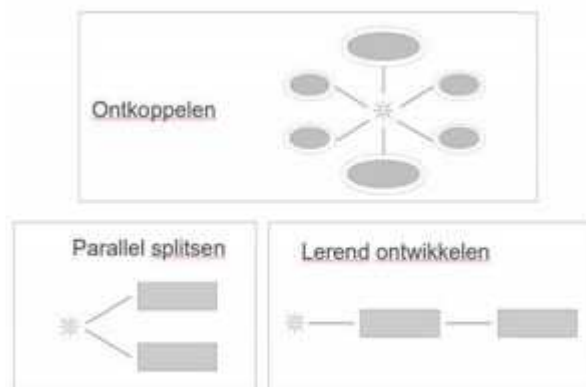
aangesloten op het bestaande standaard systeem en er werd in 1 land ervaring opgedaan met een nieuw systeem.

In veel situaties waar heel ambitieuze en riskante plannen worden gepresenteerd is deze aanpak nuttig: maak een splitsing in parallelle activiteiten. Het grootschalige project richt zich op implementatie van bekende oplossingen zonder de innovaties met de hoogste risico's. Deze laatste worden opgepakt in een parallel project op kleine schaal. Met deze verdeling kan je tegemoetkomen aan twee tegenstrijdige wensen: de ambitie voor innovatie en de wens om risico's te beperken. Immers, als het innovatieve / kleinschalige project mislukt dan heeft dit geen gevolgen voor het grootschalige implementatie project.

### Lerend ontwikkelen

Een voorbeeld van een mislukt IT project bij de overheid was de poging van waterschappen om gezamenlijk nieuwe systemen te ontwikkelen omdat elk waterschap zelf te klein was om zo'n dure vernieuwing uit te voeren. Er werd een pakket van eisen opgesteld die een optelsom was van de wensen van alle waterschappen. Het pakket van eisen moest in geheel opgeleverd worden want alles werd even belangrijk geacht. Het resultaat was een plan waarvan je voelt dat het niet haalbaar is maar door de alles-of-niets benadering was er geen proces dat ruimte bood voor prioritering en alternatieven. Tijdens de aanbestedingsprocedure durfden de leveranciers geen nee te zeggen tegen deze aanpak uit angst om buiten de boot te vallen. Het gevolg was dat er tijdens de ontwikkeling van het systeem jarenlange strijd is gevoerd tussen de waterschappen en de leverancier. De leverancier probeerde om onder de noemer van "meerwerk" te compenseren voor een lage inschrijving op een onrealistisch plan. Na jarenlang touwtrekken ging de stekker eruit zonder een werkend systeem. De enige winnaars waren de advocaten van beide partijen die na lange tijd een uiterst kostbare schikking troffen.

In dit voorbeeld was het vaststellen en prioriteren van gezamenlijke wensen een moeilijk en kwetsbaar proces, en juist dat had je kunnen faciliteren met zelfstandige deel-producten en een stap-voor-stap proces van leren en bijsturen. Dus geen gedetailleerd totaalplan maar een globaal plan waarbij na elke fase een detailplan voor de volgende fase wordt gemaakt. Kortom: lerend ontwikkelen met een verdeling in fasen. Een daarbij passend raamcontract met de leverancier had een constructieve samenwerking gefaciliteerd in plaats van de continue conflicten waar het project aan ten onder gegaan is. Een raamcontract met exit-clausules had daarbij mogelijkheden geboden om de leverancier op een productieve manier onder druk te houden.



## Tips

Een voorstel om een complex plan in eenvoudiger te behappen stukken te verdelen veroorzaakt in eerste instantie vaak weerstand want dat kost tijd en geld. Daarom een aantal tips om weerstand te overwinnen en steun te verwerven.

- Maak de risico's van een alles-of-niets plan zichtbaar zodanig dat voelbaar wordt dat de schade enorm groot kan zijn, en dat het dus de moeite waard is om over alternatieven na te denken
- Als een plan vol van ambitie is en heel veel nieuwe dingen bevat (nieuwe methoden, nieuwe kennis, nieuwe medewerkers, nieuwe producten, nieuwe processen, ...) dan kan je "verdeel en win" verkopen als oplossing aan de fans van laag-risico en aan de fans van innovatie, die nogal eens overhoop met elkaar liggen. Je kan duidelijk maken dat het aan beiden geeft wat ze graag willen, namelijk veel innovatie met aanvaardbare risico's.
- Wanneer sommige partijen heel snel van start willen en anderen juist willen afwachten dan biedt verdeel-en-win ruimte om zowel de "hazen" als de "schildpadden" tevreden te stellen.
- Een verdeling over meerdere fasen verliest zijn waarde als bijna alles in fase 1 gerealiseerd moet worden, hetgeen nogal eens gebeurt. Een manier om prioritering af te dwingen is "time boxing": spreek af dat elke fase een vaste tijdsduur heeft (bijvoorbeeld 6 maand) en dat alle wensen die niet gereed komen in fase 1 automatisch doorschuiven naar de volgende fase. Hiermee dwing je op een praktische manier af dat er een ranglijst wordt gemaakt van wensen. Je kan dan beloven dat er met vaste regelmaat deel-producten opgeleverd worden en daarmee win je steun voor je plan.
- Soms bevat een plan heel onzekere factoren die de besluitvorming en uitvoering enorm kunnen vertragen. In zo'n geval kan je in fase 1 prioriteit geven aan zaken die sowieso in elk scenario moeten gebeuren. Het is dan beter om alles wat erg onzeker is te verschuiven tot het moment dat een besluit over dat onderdeel nodig is. Deze verdeling zorgt ervoor dat de dingen die in elk geval moeten gebeuren dan ook snel gebeuren en dit kan je gebruiken om steun te verwerven voor je aanpak.

4



*Arend Stemerding is zelfstandig adviseur. Hij is altijd actief geweest op het snijvlak van IT en het verbeteren van bedrijfsprocessen, als adviseur, programma manager en CIO. Hij ondersteunt graag directies van bedrijven om complexe IT-gerelateerde programma's op de rails te houden. Hij werkte meest voor middelgrote en grote bedrijven, zowel in Nederland als internationaal. Contactinformatie: [arend@stemerding.net](mailto:arend@stemerding.net), [www.stemerding.net](http://www.stemerding.net)*

*Dit artikel is een gezamenlijke uitgave van het kennisplatform [ZiPconomy](#) en [Management & Consulting](#). Het maakt deel uit van de reeks 'Alles draait om eenvoud' waarin (interim)managers, adviseurs en andere professionals laten zien welke persoonlijke aanpak zij hebben ontwikkeld. Aanpakken die in de dagelijkse praktijk zijn gegroeid en waarmee aanwijsbaar succes is bereikt. De volledige reeks is via deze [link](#) te vinden en staat onder redactie van Joop Vorst en Hugo-Jan Ruts.*