

>>> Quickscan

- PROJECTMANAGEMENT
- VERPLICHTE PROJECTEN
- BUSINESS ALIGNMENT
- WILDGROEI
- CONTROLE

# Projecten? Kill your darlings!

IT-projecten hebben de bedenkelijke reputatie nogal eens te ontsporen of een eigen leven te gaan leiden. Hoewel er meer goed gaat dan vaak wordt beweerd, is de vraag toch op z'n plaats wat er zoal fout gaat in projectmanagementland. De IT-manager snelt van projectmeeting naar projectmeeting en is het overzicht al lang kwijt. Hoe kies je als IT-manager je slagveld en voorkom je dat je wordt ondergesneeuwd? Over deze en andere vragen sprak *TITM* met Paul van der Marck, partner bij de Business Transformation Group van Fujitsu en een bekende deskundige op dit gebied.

Tekst Arnoud van Gemeren Foto's Roelof Pot

Paul van der Marck "Ik durf de stelling wel aan dat je het nut van een project ter discussie mag stellen als niemand van het hoger businessmanagement voorzitter van de stuurgroep wil zijn."

Paul van der Marck is adviseur op het gebied van IT- en businessmanagement, een onderwerp dat hem al sinds 1987 bezighoudt. Hij werkte bij diverse multinationals en maakte daar kennis met de praktijk van dit brede werkteerrein. Specifiek over de relatie tussen bedrijfsprestaties en IT schreef hij in 2002, samen met Daan de Koning (destijds een collega bij Ordina, nu werkzaam bij de IND), het boek *IT zonder hoofdpijn. Een leidraad voor het verbeteren van bedrijfsprestaties*.

### DUIVELS DILEMMA

Een bekend dilemma wordt weergegeven door de zogenaamde projectmanagementdriehoek en de wetmatigheid die erdoor wordt geïllustreerd: een project zal altijd 'ontsporen' op minstens een van de drie aspecten tijd, budget of functionaliteit. Wie sterk stuurt op kwaliteit zal ervaren dat hij te veel geld uitgeeft, wie veel waarde hecht aan de planning merkt dat hij de beloofde functionaliteit niet kan leveren. Paul van der Marck herkent het probleem en noemt het zelfs een 'duivels dilemma', maar nuanceert ook: "We beperken onszelf ook te veel binnen die driehoek. Er zijn meer aspecten die een rol spelen. Zo lijken projecten soms op rijdende treinen, waarmee ik bedoel dat IT-managers te weinig tussentijds herijken. Het besef is er vaak niet dat die mooie planning van destijds ook maar op een momentopname is gebaseerd. En daar komt dan nog bij dat er naar mijn mening al te Angelsaksisch gewerkt wordt. Men leunt zwaar op KPI's, ook waar projectportfoliomanagement beter zou uitwerken." Hij noemt het voorbeeld van een grote financiële instelling die al lange tijd aan een shared-servicescenter werkte: "Dit

project werd sterk aangevlogen vanuit een procesinterpretatie en vanuit IT. Men was even vergeten dat er ook nog zoiets bestaat als een product- en labelstrategie. Nu moet men door de zure appel heen bijten en zich hier alsnog mee bezig gaan houden – en dat vraagt een actieve inbreng van het hoogste niveau in de organisatie. Dat dit heeft kunnen gebeuren, wijst op een kloof tussen business en IT."

### MOETJES

De vraag is hoe IT-projecten tot stand komen. Menig IT-manager is bijna ondergesneeuwd door het grote aantal projecten dat hij moet managen. Paul van der Marck is het hiermee eens: "Veel projecten zijn 'moetjes'. Menig IT-manager draait nu veel projecten op het gebied van compliance, beheer en regelgeving, onder invloed van de kredietcrisis. Als je dan nog maar 30 procent van je capaciteit over hebt voor innovatie, is het moeilijk om binnen die beperkte speelruimte nog intelligent te acteren." "Niets doen is ook een optie", voegt hij hier direct aan toe. "Projecten worden soms als schaamlap gebruikt; als zich een probleem voordoet, wordt er al snel een project gestart." Van der Marck vindt dat organisaties wel wat kritischer zouden mogen kijken of elke ontwikkeling tot een (IT-)project moet leiden. Veel aspecten van bijvoorbeeld compliance, denk aan SOx of de Code Tabaksblatt, kunnen volgens hem ook wel buiten IT om geregeld worden. Misschien mogen IT'ers zelf ook het boetekleed aantrekken? Zijn zij ook niet vaak debet aan een wildgroei aan projecten die weinig raakvlakken met de business hebben? "Dat is het stereotype van de IT'er als nerd", reageert Paul van der Marck. "Je hoort die typering vaak, maar ik kan die niet onderschrijven. Naar mijn

ervaring gaat het in de regel om hard werkende, zeer toegewijde mensen die zeker niet aan het hobbyen zijn als het om projecten gaat. Sterker nog, als er iemand bij ons in het gebouw aan de lift sleutelt, hoop ik dat het een 'lift-nerd' is!"

Dan blijft de vraag waar het stereotype dan vandaan komt: "IT slaagt er niet in de materie begrijpelijk te maken. IT'ers bezigen te veel vaktaal en afkortingen, waar ze simpelweg zouden moeten uitleggen waarom ze doen wat ze doen. Die kloof kunnen we overbruggen door medewerkers uit de businesskolom van de organisatie naar IT over te brengen en vice versa. Een businessmanager kan best leiding geven aan IT, is mijn overtuiging. Zo werk je aan de juiste mix van business- en IT-competenties. Dat werkt volgens mij veel beter dan alignment, fusie en dergelijke." Als voorbeeld om zijn stelling te onderbouwen noemt hij de CIO van Robeco, Thijs van Koppen: "Hij komt uit de business, maar vindt het leuk een complex bedrijfsonderdeel als IT te runnen."

### BETROKKENHEID BUSINESS

Trekken we deze lijn door naar het projectmanagement, dan zou het starten van meer gezamenlijke projecten door business en IT een vergelijkbaar effect kunnen hebben. Paul van der Marck maakt hierbij een onderscheid: "Je hebt de verplichte nummers, die ik eerder al noemde. En dan heb je de vrije ruimte, die je als IT-manager natuurlijk graag wilt vergroten. Elk project binnen die vrije ruimte zou de eindverantwoordelijkheid van de business moeten zijn. Ook het budget zou eigendom van de business moeten zijn. In de praktijk schort het daar vaak aan, dan is bijvoorbeeld de vertegenwoordiger van de business van een te laag niveau. Ik durf de stelling wel aan dat

## IT ZONDER HOOFDPIJN

Paul van der Marck publiceerde in 2002 samen met Daan de Koning het boek *IT zonder hoofdpijn*, waarin hij bespreekt hoe organisaties met IT hun bedrijfsprestaties kunnen verbeteren. "We schreven dit boek op het hoogtepunt van de dotcom-crisis", vertelt hij. "We baseerden ons toen op onderzoek naar het functioneren van bedrijven en de antwoorden die goed presterende bedrijven gaven op de vraag wat nu de waarde van IT is. Succesvolle bedrijven als Heineken, Ahold en DSM legden uit hoe besluitvorming plaatsvond en hoe projecten werden uitgevoerd."

"Een opvallende reactie op het boek kwam van de bedrijven die het minder goed hadden gedaan. Zij verklaarden waarom zij anders waren dan de rest. Ze erkenden de verschillen met de goed presterende bedrijven, maar waren blijikbaar niet bereid te veranderen!"

"Onze conclusie was dat succesvolle bedrijven 'op de kleintjes passen'. Lang geleden hebben ze geleerd goed naar dat laatste kwartje te kijken. Waar het er allemaal wat royaler aan toeging en geld geen issue was, kwam de klap van de dotcom-crisis veel harder aan. Net als nu..." ✕



dan moeilijk het overzicht te bewaren, terwijl de dagelijkse operatie ook de nodige aandacht vraagt. Hoe kunnen IT-managers boven de materie blijven staan?

“IT-managers verzuipen in de projecten”, beaamt Paul van der Marck. “Ze hebben met te veel kleine projecten te maken, waarvan de samenhang meer dan eens onduidelijk is. Dat is vaak het gevolg van de betrokkenheid van te lage echelons binnen de business, waardoor projecten bijna operationele gebruikersbelangen gaan dienen, zoals nieuwe menuutjes bouwen in de applicatie van een bepaalde afdeling. Als IT-manager zou je projecten van het juiste niveau moeten nastreven. Dat kan je helpen het kaf van het koren te scheiden.”

Van der Marck voegt hier direct aan toe dat hij geen pleidooi voor grote projecten als doel op zich wil houden: “Nee, het gaat erom niet alle activiteiten maar als projecten te definiëren. Mik op de juiste schaalgrootte – als het ware tussen klein en zeer groot in – en streef naar samenhang tussen projecten. Zo ontstaat overzicht.”

#### PUR SANG TECHNISCH

Hebben IT-managers überhaupt de juiste achtergrond en opleiding om dit te kunnen realiseren? Paul van der Marck vindt van niet: “Er zijn te veel pur sang technische mensen. Dan kom ik terug op het aankweken van gemengde business- en IT-competenties, door binnen organisaties meer aan te besteden aan cross-carrièrepaden. Ik zie in de praktijk dat veel IT-managers bezig zijn de kloof te dichten. Misschien dat oudere IT-managers het daarmee wat moeilijker zullen hebben.”

#### EINDE AAN WILDGROEI

De problematiek van grote aantallen projecten, niet allemaal even relevant en niet alle met de vereiste aandacht gema- naged, kan onder druk van de

kredietcrisis verergeren. Van der Marck vindt dit geen denkbeeldig risico en legt uit waar IT-managers momenteel vaak de fout in gaan: “Bedrijven streven er nu naar de efficiency te verhogen en de kosten te drukken, alles binnen een zo kort mogelijke tijd. Het motto is dan bijvoorbeeld ‘we gaan 25 procent besparen, maar wel dezelfde hoeveelheid projecten doen’. Dat is een automatisme en een impliciete beslissing die helemaal fout is. Het is beter om keuzes te maken en te bepalen wat nog wel en wat niet meer te doen. Stop 25 procent van de projecten en blijf voor het overige vol gas gaan.”

Hoe kun je die 25 procent ‘kaf’ op het spoor komen? “Er zijn veel ‘luke projecten’, die iedereen in de organisatie wel kent. Ook kun je eens kijken naar het zogenaamde projecttoerisme. Dit houdt in dat te veel mensen parttime bij projecten betrokken zijn. Het is beter minder mensen in te zetten, die elk meer tijd in een project steken. Dat past ook goed in deze tijd van versobering!”

Paul van der Marck besluit zijn betoog met een verwijzing naar een spraakmakend artikel van Isabella Royer dat in 2003 in de *Harvard Business Review* verscheen, getiteld ‘Why bad projects are hard to kill’. Uit dit artikel blijkt volgens hem wel hoe moeilijk het toch blijft om wildgroei van projecten te voorkomen: “Het ‘killen’ van projecten, ofwel het voorkomen van nutteloze activiteiten en de organisatie af en toe eens een spiegel voorhouden, is een activiteit die vaker beloond zou moeten worden. Je zou een ‘projectenkiller’ in de organisatie moeten lauweren!” ✕

je het nut van een project ter discussie mag stellen als niemand van het hoger businessmanagement voorzitter van de stuurgroep wil zijn.”

In IT-organisaties wordt vaak gemopperd over het gebrek aan interesse voor IT-kwesties bij het hoger management. Paul van der Marck is van mening dat dit ten onrechte is. “Er is zeker geen sprake van een gebrek aan interesse. Vaak is er sprake van een misverstand,” legt hij uit, “waarbij de business denkt dat het om bits en bytes draait – en afhaakt. Zodra duidelijk wordt dat het om belangrijke activiteiten gaat waarin veel geld omgaat, is de interesse er direct. In de financiële wereld is trouwens nog maar weinig te doen dat géén raakvlak met IT heeft.”

#### VERZUIPEN IN PROJECTEN

Terug naar de IT-organisatie zelf. Menig IT-manager snelt van de ene projectvergadering naar de andere. Het is



“DE BUSINESS DENKT DAT HET OM BITS EN BYTES GAAT – EN HAAKT AF”

