

Het voorop stellen van handelingsvermogen leidt tot eenvoud en overzicht

# WAAROM ICT-PROJECTEN FALEN... EN HOE HET ANDERS KAN

ICT-projecten en specifiek implementaties van bedrijfsvoeringssystemen, falen vooral om twee redenen. De eerste: de techniek staat voorop in plaats van de concrete kwaliteit die de organisatie wil uitstralen. Verder is de aansturing dusdanig opgeknijpt dat niemand een goed beeld heeft van hoe een nieuw ICT-systeem in de dagelijkse praktijk gaat passen. Onder zulke omstandigheden zijn maar weinig mensen in de lijn bereid om zich medeverantwoordelijk te voelen voor het succes van een ICT-project, terwijl je hun steun juist keihard nodig hebt.

Door Paul van Scherpenseel

Dit artikel beschrijft een vernieuwende aanpak waardoor medewerkers wel bereid zijn om zich medeverantwoordelijk te voelen voor het succes van een ICT-project. Dat komt doordat de aanpak nadrukkelijk uitgaat van hoe mensen in de lijn denken. Ook biedt hij aansprekende handvatten om ICT-projecten zo eenvoudig mogelijk te houden. De interventies in dit artikel bieden ook een antwoord op het cruciale punt van de commissie Elias dat de sturing op ICT-projecten in overheidsorganisaties versnipperd is en niemand zich daardoor verantwoordelijk voelt voor het totaal.

## 1. EENVOUD IN PLAATS VAN COMPLEXITEIT

Het kunnen overzien hoe een nieuw ICT-systeem gaat werken in de dagelijkse praktijk is veruit het belangrijkste voor mensen in een organisatie om zich medeverantwoordelijk te kunnen voelen voor een ICT-project. Stap dan ook niet in de valkuil door een ICT-project al direct als een technisch en complex project neer te zetten en er een aparte projectorganisatie

voor op te tuigen, maar houd het in eerste instantie bewust klein en bij de mensen in de lijn.

De beschreven aanpak komt in een notendop neer op drie stappen. Onderzoek eerst hoe je medewerkers kunt helpen hun overzicht te vergroten over hoe het nieuwe systeem zal functioneren in de praktijk. Ga ook na welke werksituaties bepalend zijn voor het goed functioneren van een nieuw ICT-systeem en hoe je die werksituaties wilt bewaken. Formuleer daarna pas het programma van eisen.

Om de eerste stap goed te kunnen uitvoeren, is het zaak te weten welke houvast medewerkers zoeken in het dagelijkse werk. Dat blijkt vooral de omgang te zijn met werksituaties die niet volgens de procedures verlopen. In die situaties is de kans groot dat ieder zijn eigen kompas volgt, met alle verwarring van dien. Medewerkers willen dan weten waar ze zich wel door moeten laten leiden. Die duidelijkheid kan worden samengevat in een leidend principe: een stelregel die duidelijk aangeeft welke kwaliteit ze altijd voorop

dienen te stellen. Door het handelingsperspectief en specifiek het handelingsvermogen van medewerkers voorop te plaatsen, kun je een ICT-systeem veel eenvoudiger houden dan wanneer je processen leidend maakt. Je kijkt dan namelijk eerst naar wat nodig is voor medewerkers om doortastend te kunnen handelen en daarna pas naar de vraag hoe je de integriteit van de bedrijfsvoering waarborgt. Dat is ook de juiste volgorde.

## 2. NADRUK OP HANDELINGS- VERMOGEN IN PLAATS VAN OP PROCESSEN

Het voorop stellen van handelingsvermogen leidt tot eenvoud en overzicht, omdat je dan andere vragen zult stellen dan wanneer je de nadruk legt op processen en proceskwaliteit. Met het handelingsvermogen voorop, wil je bovenal weten of een medewerker effectief is. Retailer Coolblue is een mooi voorbeeld. Dit bedrijf wil dat klanten blij worden gemaakt. Medewerkers krijgen daarvoor ook de ruimte, zoals uit het voorbeeld in het kader blijkt.





## HANDELINGSVERMOGEN: VOORBEELD COOLBLUE

Ik belde op een zondagavond de klantenservice van Coolblue omdat ik een factuur van dit bedrijf niet meer had. Toen ik een medewerker aan de lijn kreeg, gaf ik direct aan dat ik kon begrijpen dat hij me gezien dag en tijdstip niet kon doorverbinden met de administratie, maar dat ik toch wilde aangeven dat ik een factuur van een betaling nodig had. De medewerker klonk begripvol en vroeg me het kenmerk van de betaling dat op mijn bankafschrift stond. Nadat ik hem dat had gegeven, wist de medewerker me volledig te verrassen met de mededeling dat de factuur inmiddels was verzonden naar mijn e-mailadres.

In de meeste organisaties kunnen medewerkers niet zo doortastend handelen als in dit voorbeeld. De reden daarvoor is dat organisaties gewend zijn het werk per functionele verantwoordelijkheid te organiseren. Daardoor ontstaat onnodige complexiteit. Maak daarom zoals Coolblue tastbaar wat je als organisatie wilt bereiken via een concreet leidend principe. Dat biedt duidelijkheid, houdt een ICT-systeem eenvoudig en zorgt voor positieve energie in de organisatie.

### 3. TWEE ALTERNATIEVEN VOOR DE 'STANDAARD' WORKFLOW-OPLOSSINGEN

Het managen van een ICT-project en het beschrijven van de organisatie via de gangbare proces- en workflowbeschrijvingen is een omvangrijke klus. Ook leidt die aanpak tot onnodige complexiteit, want procesbeschrijvingen maken het voor medewerkers nog niet duidelijk wat ze betekenen voor hun handelingsvermogen. Het kan veel eenvoudiger en effectiever en op een ma-

nier die aansluit op hoe medewerkers denken en handelen. De kern van die aanpak is door je te richten op werksituaties die kritisch zijn voor de kwaliteit en prestaties van de organisatie.

#### 3.1 ANKERPUNTEN

Ankerpunten zijn kritische werksituaties. Voorbeelden zijn het inkaderen van een klantvraag, overdrachten tussen verschillende product- of dienstgroepen en het evalueren van de effectiviteit van de uitvoering. Dit zijn stuk voor stuk zaken waarin men geregeld steken laat vallen. Dat komt meestal doordat medewerkers onderling niet dezelfde taal spreken, niet de juiste vragen stellen en/of er geen tijd voor vrijmaken. Door veilig te stellen dat deze werksituaties wel correct en consequent worden uitgevoerd, kun je als organisatie waarborgen dat de basis goed is.

Met ankerpunten leg je de nadruk op welke informatie er moet zijn en aan welke overwegingen deze minimaal moet zijn getoetst. Daarmee spreek je medewerkers

## ANKERPUNT: VOORBEELD VTH-ORGANISATIE

Bij het inkaderen van klantvragen blijkt het niet stellen van de juiste vragen dikwijls de oorzaak te zijn van misverstanden later in het proces en van ontevreden klanten.

Ook een Vergunningverlening, Toezicht & Handhaving (VTH)-organisatie had daar last van. Opdrachtgevende gemeenten vonden geregeld dat ze onvoldoende uit de voeten konden met het antwoord op hun beleidsvragen en eisten verbetering. Uit onderzoek bleek dat veel misverstanden waren op te lossen door vier aspecten goed in kaart te brengen. Het volgende voorbeeld toont het deel van het digitale formulier waarin deze vier aspecten staan.

### CONTEXT INVENTARISATIE

behandelend medewerker  
contactpersoon gemeente

zaak  
deadline

#### HISTORIE

zaak/vraag heeft al eerder gespeeld?

ja  nee **zaak:**

is er vooroverleg geweest tussen gemeente en initiatiefnemer?

ja  nee  niet bekend

wat is de relatie van de vrager/melder tot de inrichting/zaak?

bezorgde burger  
 initiatiefnemer  
 architectenbureau  
 adviseur

contextinfo beschikbaar

beschikking op bezwaar  
 beschikking (n.a.v. vergunning)  
 adviesrapport  
 integrale handhaving

rechterlijke stukken  
 advies zienswijze/inspraak  
 info niet beschikbaar, reden:

veel meer aan op hun professionaliteit dan met workflows. Medewerkers ervaren dan namelijk niet de onnodige beperking een vaste werkwijze te moeten volgen, maar je geeft wel duidelijk aan aan welke kwaliteit men dient te voldoen en waar die kwaliteit uit bestaat. Dan kan eigenaarschap ontstaan. Bovendien zijn ankerpunten een krachtig middel om de mensen in de lijn nauw betrokken te houden bij een ICT-project. Het is immers bij uitstek hun taak om aan te wijzen welke ankerpunten er zijn en met welke kritische vragen de kwaliteit kan worden gewaarborgd.

Door vooraf te benoemen aan welke overwegingen de kwaliteit minimaal moet zijn getoetst, waarborg je niet alleen dat de mensen in de lijn de kwaliteit beter kun-

nen bewaken, maar ze kunnen ook direct gaan ervaren wat de gewenste manier van werken voor hen betekent.

Ankerpunten gaan uit van dezelfde AO (Administratieve Organisatie)-principes als waar procesbeschrijvingen van uitgaan, maar ze benadrukken informatiestromen in plaats van activiteitenstromen.

De meerwaarde om informatiestromen te volgen, is dat de nadruk dan automatisch ligt op inhoudelijke kwaliteit. Dat is ook wat je wilt, want die kwaliteit bepaalt uiteindelijk of een ICT-project succesvol is. Proceskwaliteit komt daarna. Focus op inhoudelijke kwaliteit is niet alleen betekenisvoller voor medewerkers, maar je kunt hen daardoor ook werkelijk overzicht bieden over hoe het werk verloopt. Daardoor

kunnen ze nauw betrokken blijven bij een ICT-project.

### 3.2 EFFECTENKAART

Ook de effectenkaart helpt om een ICT-project dicht bij de mensen in de lijn te houden en om niet te vroeg de techniek in te duiken. Een effectenkaart biedt structurele terugkoppeling over kwaliteit van handelen en over effecten van het werk. Daardoor kan het een krachtig alternatief zijn voor workflow-oplossingen bij het bewaken van de uitvoering. Ook hier geldt dat de mensen in de lijn een effectenkaart direct kunnen gaan gebruiken. Zodoende kunnen ze ervaring opdoen om gericht mee te denken over omvang en aandachtspunten in een ICT-project.

Het voorbeeld in het kader laat zien hoe

## EFFECTENKAART, VOORBEELD SOCIALE DIENST

Een grote Sociale Dienst kampte met een gebrekkige administratie, ondanks dat het workflowsysteem al meerdere keren was verbeterd. Dossiers werden nog steeds laat en onvoldoende bijgewerkt. Daardoor was het telkens een heel gedoe om na te gaan of er kandidaten geschikt waren voor banenprojecten. Wat de ongewenste situatie in stand hield, was het ontbreken van een gezamenlijke opvatting over wanneer kandidaten een volgende stap konden maken in hun re-integratieproces. Dat leidde steevast tot onduidelijkheden over en weer tussen afdelingen. Omdat kwaliteit en tijdigheid van overdrachten niet werden gevolgd in de managementrapportages, bleven deze ongewenste situaties buiten het gezichtsveld van de leiding.

Als gevolg van de verwarring en ergernissen bij de overdrachten stegen de doorlooptijden van re-integratietrajecten. Dat gold ook voor de wachttijd: de tijd dat kandidaten niet actief bezig zijn met hun re-integratie. Wachttijd is geen outputindicator en stond daarom niet in de managementrapportage. De leiding kwam er dan ook pas laat achter dat de wachttijd opliep. Door het ontbreken van structurele terugkoppeling over kwaliteit van handelen en effecten van het werk, miste de leiding het overzicht om doortastend bij te sturen.

De effectenkaart biedt dat overzicht wel. In een effectenkaart staan de kernwaarden van de organisatie centraal. Deze zijn vertaald in aansprekende kwaliteitsindicatoren en te bereiken effecten (in het volgende voorbeeld staan de kernwaarden genoemd als titel in de vier blokken). Door de essentie in haar eenvoud te belichten kan overzicht ontstaan. De nadruk op kwaliteit en effecten van het werk maakt dat een effectenkaart een aansprekend en waardevol middel is voor zowel medewerkers als de leiding om overzicht te houden over de dagelijkse praktijk.

De volgende effectenkaart voor de Sociale Dienst laat zien hoe je een organisatie kunt terugbrengen tot haar essentie.

### IN ÉÉN KEER GOED MATCH MET WERKGEVER

- GESLAAGDE BEMIDDELING
- OMZETTING NAAR CONTRACT
- WAARDERING WERKGEVER NAZORG

#### HANDHAVING

- VERDELING FRAUDESIGNALLEN
- BEROEP OP BIJZONDERE OMSTANDIGHEDEN
- GEGRONDE BEZWAREN
- TIJDIGHEID FRAUDEONDERZOEK

### KLANT CENTRAAL ZICHT OP KLANT

- TRAJECT BEKEND
- WISSELINGEN DOSSIERS
- UITVOERING OVERDRACHTSOVERLEG

#### WAARDERING KLANT

- VERTROUWEN KLANT
- FIT KLANTGROEPEN
- TOEGEVOEGDE WAARDE ACTIVERINGSTRAJECTEN
- WAARDERING VSP

### ZICHT OP EFFECTIVITEIT EFFECTIVITEIT ACTIVERING

- EFFECT SOLLICITATIEHUIS
- BENUTTING PARTICIPATIEVOORZIENINGEN
- WIJZIGING IN RE-INTEGRATIEPLANNEN
- WACHTTIJD

#### EFFECTIVITEIT UITSTROOMINSTRUMENTEN

- BEMIDDELING UITZENDBUREAU
- EFFECT LWS
- MATCH VACATURES OP KLANTAANBOD

### DUIDELIJKE AANSTURING HANDELINGSVERMOGEN

- SMART DOELEN VOOR DE KLANT
- UITVOERING KLANTMUTATIE OVERLEG
- TOETSING DOSSIERSTATUS

#### DOSSIERBEHEER

- DOSSIERS ACTUEEL
- VERWERKING NIEUWE KLANT
- ADMINISTRATIE KLANTINZETFORMULIEREN



een effectenkaart eruit kan zien.

De belangrijkste meerwaarde van een effectenkaart is dat deze de organisatie al in een vroeg stadium laat nadenken over welke kwaliteit ze wil uitstralen en hoe ze wil sturen op kwaliteit. De effectenkaart vult daarmee een belangrijke leemte in huidige ICT-projecten, omdat het nadenken over en het sturen op kwaliteit anders veel te laat en veel te weinig aandacht krijgt. Door dat wel en vroegtijdig te doen, stimuleer je de onderlinge verbinding tussen management en medewerkers. Met een effectenkaart kun je nu steeds de afweging maken of je kwaliteit via workflows wilt waarborgen of dat je dat doet door er

#### 4.1 LEIDEND PRINCIPE EN HANDELINGSVERMOGEN

Het toepassen van de beschreven interventies begint met te benoemen welke kwaliteit de organisatie wil uitstralen, waar de organisatie altijd voor staat. Houd het eenvoudig, zorg dat het actiegericht is en maar op één manier is uit te leggen, zoals Coolblue dat heeft gedaan: 'De klant blij maken.' Het maar op één manier kunnen uitleggen is essentieel, want alleen dan biedt het medewerkers houvast.

Het ontwikkelen van een concreet leidend principe lijkt een taaie klus. Dat komt vooral omdat men niet gewend is kwaliteit te dui-

werkers om zich verantwoordelijk te kunnen voelen voor het gewenste effect van zijn of haar werk. Ook waarborg je dan dat de leiding werkelijk zicht heeft op wat er speelt in de uitvoering.

Tot slot, houd het bovenal eenvoudig! Organisaties hebben een sterke neiging om complexiteit op complexiteit te stapelen. Voorkom deze valkuil en zoek daarom niet de oplossing in (nog meer) structuur en procedures, maar ga terug naar de kern. Ga daarom na wat de kritische vragen zijn die medewerkers zich moeten stellen in ankerpunten. Geef net als in het VTH-voorbeeld ook aan op welke antwoorden je wilt sturen. Je zult zien

## 'DOORDAT ORGANISATIES GEEN ALTERNATIEVEN KENNEN VOOR DE DOMINANTE BEDRIJFSPROCESSENAANPAK, HOUDEN ZE HIERAAN VAST'

structureel over te rapporteren. Dat maakt dat een effectenkaart substantieel kan bijdragen aan eenvoud in ontwerp van een ICT-systeem.

#### 4. PRAKTISCHE TOEPASSING VAN DE INTERVENTIES

De beschreven interventies bieden niet alleen een nieuwe kijk op ICT-projecten, maar ze vullen ook de leemtes van de dominante aanpak bij ICT-projecten. Daardoor zijn deze interventies ook waardevol voor organisaties die al zijn gestart met een ICT-project.

Hun grote waarde is dat organisaties middelen in handen krijgen waarmee ze doorlopend en op een aansprekende wijze sturing kunnen geven aan kwaliteit. Ook zorgen ze ervoor dat de mensen in de lijn veel nauwer betrokken kunnen zijn bij het ICT-project, doordat ze sneller volgens de beoogde manier kunnen gaan leren werken. Daardoor kan eigenaarschap ontstaan.

Met een leidend principe, ankerpunten en een effectenkaart geef je concreet invulling aan de professionaliteit die de organisatie wil uitstralen. Dat biedt medewerkers houvast om doortastend te kunnen handelen en het zorgt voor de noodzakelijke smeerolie in elke organisatie.

den. Wanneer het over kwaliteit gaat, dan is het doorgaans omgeven door wollig taalgebruik. Een concreet leidend principe ontwikkelen hoeft dus niet moeilijk te zijn, als je maar goed luistert naar waar medewerkers zich door laten leiden in hun werk. Als je dat weet, dan kun je vervolgens nagaan hoe je de koppeling kunt maken met de ontwikkeldoele van de organisatie.

#### 4.2 ANKERPUNTEN

Ga vervolgens na hoe je medewerkers het handelingsvermogen kunt bieden om naar het leidende principe te handelen. Wees daarin praktisch en geef daarom ruimte aan de professionaliteit van medewerkers. Doe dat door de kritische kwaliteit in ankerpunten veilig te stellen en werk met vaste vragen, zoals in het voorbeeld van de VTH-organisatie. Door structureel klantervaringen te meten, kun je bijhouden of medewerkers ook inderdaad de vragen stellen die kritisch zijn.

#### 4.3 EFFECTENKAART

Zorg dat er een collectieve focus is op de zaken die er werkelijk toe doen. Dat begint met duidelijkheid over waar de aandacht op moet zijn gericht. Een effectenkaart kan die duidelijkheid op een compacte en aansprekende manier bieden. Bovendien zorgt dit ervoor dat iedereen dezelfde informatie heeft. Dan is er een veilige basis voor mede-

dat je met deze aanpak niet alleen de organisatie eenvoudig en overzichtelijk kunt houden, maar je ook eigenaarschap bevordert.

#### SAMENVATTING

ICT-projecten falen omdat medewerkers niet overzien hoe een nieuw ICT-systeem gaat passen in de dagelijkse praktijk. Daarom voelen ze geen medeverantwoordelijkheid voor het succes van het ICT-project. Ook zijn ICT-projecten door de nadruk op de techniek voor veel mensen in de lijn een ver-van-mijn-bedshow. Daardoor kunnen er meerdere werkelijkheden ontstaan in de organisatie, met onvermijdelijke problemen bij de ingebruikname van een nieuw ICT-systeem. Doordat organisaties geen alternatieven kennen voor de dominante bedrijfsprocessenaanpak, houden ze hieraan vast.

De beschreven interventies bieden organisaties wel een alternatief en ook een die aansluit op het handelingsperspectief van de mensen in de lijn. De grote meerwaarde van deze interventies is dat medewerkers veel sneller kunnen gaan werken op de manier die wordt beoogd met een ICT-project. Ze hoeven niet te wachten totdat het ICT-project is afgerond. Daardoor kunnen ze de mensen in de lijn nauw betrokken houden bij een ICT-project. Dat is cruciaal, want daarmee voorkom je veel problemen bij de ingebruikname van een nieuw ICT-systeem. **Q**