



**fundatis**  
managers en adviseurs

Oei, een project ontspoord,  
wat nu?

Fundatis | Zuid Hollandlaan 7 | 2596 AL Den Haag  
030 68 75 522 | [info@fundatis.nl](mailto:info@fundatis.nl) | [www.fundatis.nl](http://www.fundatis.nl)

IBAN NL25 RABO 0150 6271 22 | KvK 59684577 | BTW NL 853.603.662.B01

## Oei, een project ontspoord, wat nu?

### Inleiding

Bijna dagelijks lees je in de krant over overheidsprojecten die mislukken en miljoenen verslinden. Voorbeelden zijn te vinden in alle sectoren en helaas ook in het onderwijs. Falende ICT-projecten kosten niet alleen veel geld, organisaties kunnen eraan te gronde gaan. Er zijn boeken volgeschreven over hoe projecten goed moeten worden gemanaged, veel minder is bekend over hoe projecten die ontspoord zijn of dreigen te ontsporen weer op de rails gezet kunnen worden. Fundatis begeleidt regelmatig onderwijsinstellingen die zo'n situatie aan de hand hebben. Een standaard medicijn bestaat er niet, wél een aanpak die kan helpen.

### Wat zijn de ingrediënten van de ontsporing?

In een rapport van de rekenkamer wordt een 3-ledig krachtenveld beschreven waar overheidsorganisaties (en dus ook onderwijsinstellingen) mee te maken hebben. Allereerst de Organisatorische complexiteit: overheidsorganisaties zijn vaak ingewikkelde organisaties met hoogopgeleide professionals waarbij de regie niet altijd top-down verloopt. Vervolgens de Technische complexiteit: grote uitdaging, verouderde ICT infrastructuur met veel afhankelijkheden. Tenslotte herkennen we de Politieke complexiteit. Deze organisaties hebben te maken met keuzes en wetten die door de politiek worden "afgekondigd" en waaraan ze moeten voldoen. Soms zijn ook de deadlines vooral politiek gemotiveerd.

We zien nog al te vaak dat de complexiteit van ICT bij de overheid wordt onderschat. Deze onderschatting tezamen met de hierboven beschreven krachtenvelden leveren een gevaarlijke cocktail op. Dit maakt werken binnen de overheidssector interessant, uitdagend maar niet altijd gemakkelijk.

### Wat zijn de symptomen en het proces van ontsporing?

Elk project heeft zo zijn ongemakken en incidenten. Er is een lichte vertraging hier, een tegenvaller daar. Het wordt problematisch als de incidenten zich in steeds

hoger tempo opvolgen, de scope verschillende malen verandert en er klachten ontstaan. Een belangrijke indicator is: hoe worden escalaties afgehandeld? Worden beslissingen steeds uitgesteld en verlopen ze erg moeizaam? Een veel voorkomende andere indicator is als sleutelfiguren in het project ineens hun heil zoeken in een project dat volgens hen meer kansen biedt. Dit kan zowel oorzaak als gevolg zijn voor een ontsporing.

Het risico bestaat nu dat het project in een vicieuze cirkel terecht komt. Er ontstaat een sneeuwbal effect. Vertragingen en herstelwerkzaamheden nemen toe en beslissingen worden steeds minder gemakkelijk genomen. De druk neemt toe. Als er vervolgens ook sprake is van "externe infectie" doordat mensen van buiten het project zich op het project storten komt het vaak tot stilstand.

Hoe eerder we zicht krijgen op dit soort signalen hoe beter. Door alert in te springen op deze "early warnings" kan het project worden gerevitaliseerd.



### Hoe kom je uit deze impasse?

Allereerst is het belangrijk dat alle betrokken partijen aan elkaar toegeven dat het project is ontspoord. Het is eigenlijk hetzelfde als bij een relatiecrisis. Pas als beide

partners erkennen dat de relatie niet goed loopt, kun je eraan gaan werken.

We onderscheiden twee invalshoeken om ontsporing aan te pakken:

- Het perspectief van de chirurg. Dit is de rationele benadering. Net als een echte chirurg kijk je dan naar: Wat is er aan de hand? Hoe staat het met de voortgang? Waar zit de verstoring?
- Het perspectief van de therapeut. Deze benadering richt zich op het sociale vlak. Wat is de cultuur? Hoe verbinden mensen zich met elkaar?

Beide invalshoeken zijn relevant bij het aanpakken van een ontspoord project. Als je het alleen bekijkt vanuit chirurgisch perspectief dan kijk je heel rationeel, maar de echte oorzaak pak je er niet mee aan. Juist door ook de therapeutische kant erbij te betrekken krijg je zicht op de sociale verhoudingen. Zo kun je achter de diepere oorzaak van het probleem komen.



### Hoe verloopt de aanpak van een ontspoord project in de praktijk?

Als je de opdracht krijgt een ontspoord project weer op de rails te krijgen, begin dan met een gezamenlijke bijeenkomst. Pas het perspectief van de chirurg toe en onderzoek waar het project formeel staat. Op welke onderdelen is er sprake van vertraging, welke mijlpalen zijn wel of niet behaald en welke risico's onderken je? Als therapeut wil je een beeld krijgen van hoe de mensen het project ervaren. Is het een veilige omgeving, is er sprake van echte samenwerking? Wat goed werkt is de mensen die het betreft te laten vertellen over hun ervaringen met het project: wat

waren de pieken en dalen tot dan toe? De mensen met elkaar in gesprek brengen over hun eigen levenslijn is essentieel.

De volgende stap in de rol van chirurg is het stellen van prioriteiten. Wat moet er echt op korte termijn gebeuren om niet verder weg te zakken in het moeras? Een vergelijking met de hulpverlening bij een grote calamiteit is gemakkelijk gemaakt. Soms betekent dit scherpe keuzes: "Wie of wat heeft als eerste hulp nodig?" en "Is de omgeving waarin we de hulp verlenen wel veilig?". Alles tegelijkertijd willen oppakken is nu niet verstandig. Als therapeut is het vooral zaak rust te creëren rondom het project en de control-reflex waarin veel organisaties schieten te beheersen.

### Het bloeden is hiermee gestelpt. En wat gebeurt daarna?

Als de belangrijke problemen zijn gestabiliseerd, moet gewerkt worden aan de weg omhoog. De chirurg pakt de zwakke plekken aan in het systeem. Bijvoorbeeld een betere besturing of duidelijke rollen. Soms is ook de oplossing een beetje meer tijd of budget. De therapeut richt zich op de zwakke plekken in de organisatie. Waar komt een goede samenwerking in het geding? Is er een wil tot samenwerken en elkaar ook succes gunnen? Voor een externe projectleider is dit het moment om ook gaandeweg weer het initiatief te laten aan de eigen organisatie en een nieuwe (bij voorkeur interne) projectleider in het zadel te helpen. Je biedt het comfort van adviezen en tools maar laat de eigen projectleden het weer oppakken.

### Wat bepaalt het succes van deze aanpak?

De succesfactor bij deze aanpak bestaat uit het combineren van de rol van de chirurg met de rol van de therapeut. Klassieke projectmanagementmethodieken hebben voor de beide perspectieven helaas onvoldoende aandacht.

### Wilt u meer weten?

Walter Groen van Fundatis gaat graag met u in gesprek over uw suggesties en oplossing of over een project dat dreigt te ontsporen. U kunt contact met hem opnemen via telefoonnummer 06-34488848 of via de mail: [walter.groen@fundatis.nl](mailto:walter.groen@fundatis.nl).

