

Effectief Sturing geven aan Projecten

Praktische Handvatten voor Opdrachtgevers



Lia de Zoete
Reinier de Koning

Effectief Sturing geven aan Projecten

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere The Open Group, PMI-NL, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V2
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
ISA-95
ISO 9000
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4 Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP
PMBOK®
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net.

Effectief Sturing geven aan Projecten

Praktische Handvatten voor Opdrachtgevers

Lia de Zoete

Reinier de Koning



Colofon

Titel:	Effectief Sturing geven aan Projecten
Ondertitel:	Praktische Handvatten voor Opdrachtgevers
Auteurs:	Lia de Zoete, Reinier de Koning
Tekstredactie:	Sylvia Plette, Tekstbureau Etaalage
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 493 6
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, mei 2009
Redactie en zetwerk:	CO2 Premedia bv, Amersfoort
Omslagontwerp:	CO2 Premedia bv, Amersfoort

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Inleiding

Veranderingen in organisaties zijn aan de orde van de dag. Hogere eisen van klanten, een zo kort mogelijke time-to-market, outsourcing, internationale ontwikkelingen en elkaar opvolgende nieuwe technologieën veroorzaken die dynamiek. Ook wordt onze wereld steeds meer 'multi': multidisciplinair, multicultureel, multi-etcetera. Door dit alles verschuift steeds meer werk van de lijnorganisatie naar projecten. Problemen en kansen worden steeds vaker projectmatig aangepakt in plaats van in een klassiek organisatieverband.

Projectmatig werken is een vak apart. Het op een beheerste en voorspelbare wijze uitvoeren van projecten krijgt daarom de afgelopen jaren veel aandacht: projectmanagers gaan naar cursussen, organisaties zijn begonnen te werken volgens standaard projectmanagementmethoden, projectbureaus schieten als paddenstoelen uit de grond en ga zo maar door. Toch lopen projecten nog geregeld op een teleurstelling uit. Uit onderzoek blijkt dat adequate aansturing van projecten vanuit de lijnorganisatie daarbij een sterk bepalende factor is. Ook opdrachtgeverschap blijkt een vak apart.

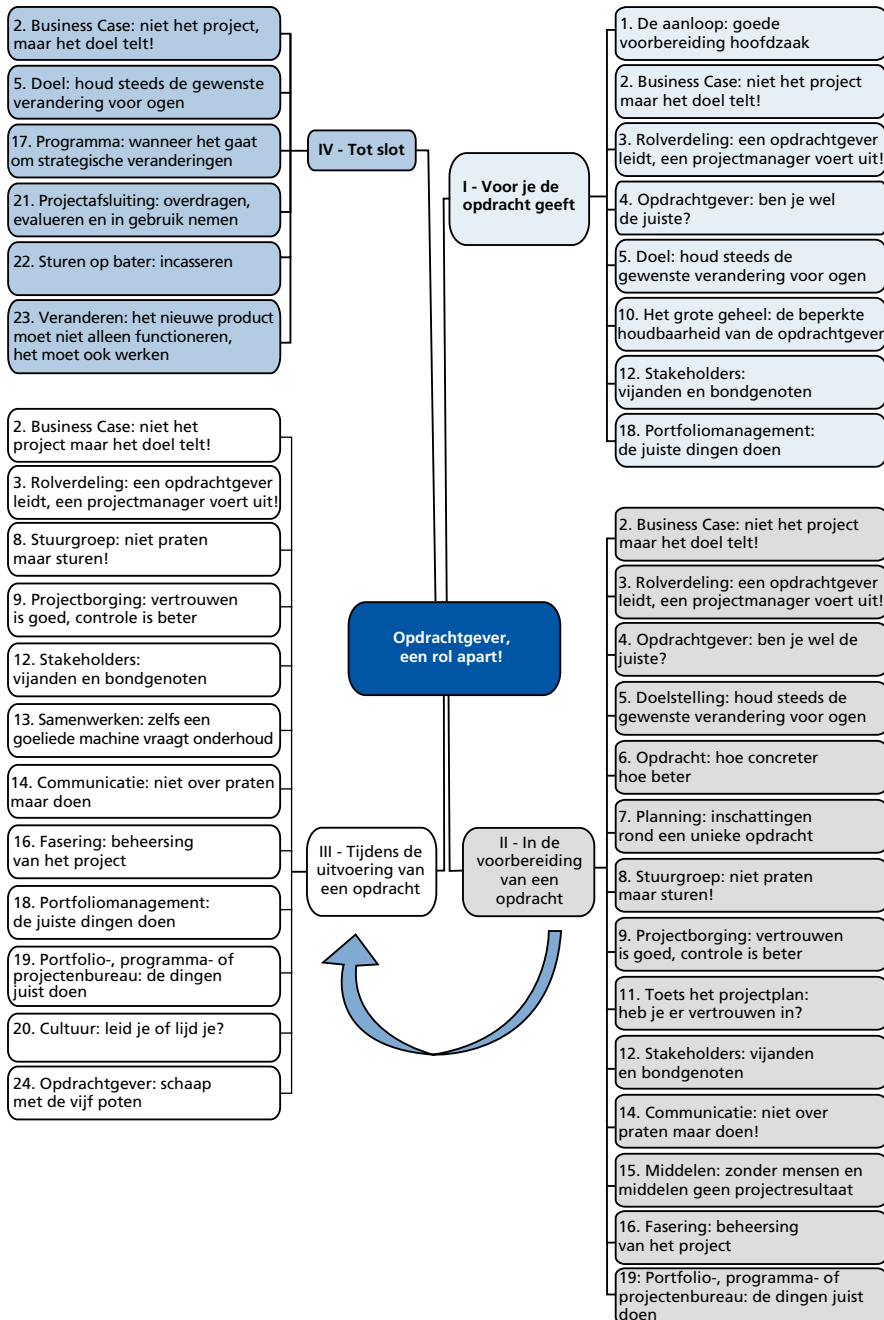
Twee verschillende werelden komen samen

Als opdrachtgever werk je vanuit je lijnverantwoordelijkheid binnen een organisatie waar directie en medewerkers mogen uitgaan van een zekere mate van continuïteit. Als lijnmanager draag je daaraan bij, door zaken binnen de organisatie zo vlekkeloos mogelijk te laten verlopen. En soms kom je tot het inzicht dat een verandering, en dus een project, nodig is om die continuïteit te garanderen. Om veranderingen te realiseren en tegelijkertijd rekening te houden met bestaande belangen, moet je twee werelden samenbrengen: je 'eigen' wereld, waarin operationele en strategische targets centraal staan en de wereld van de projectmanager, die al zijn aandacht richt op het binnen de tijd en het budget aan jou opleveren van het resultaat conform gestelde kwaliteitseisen. Dat is waar de projectmanager van jouw opdracht voor gaat. Jouw wereld en zijn wereld komen in een project samen: continuïteit versus verandering en organisatorische gevoeligheden versus expliciete verwachtingen. Niet alleen komen ze samen, maar ze lijken soms ook onverenigbaar...

Goed opdrachtgeverschap vormt een doorslaggevende factor voor het slagen van projecten. Dit boek richt zich op opdrachtgevers van *projecten* en geeft praktische handvatten om die rol, de twee werelden bij elkaar brengen en je doelen behalen, goed te kunnen spelen.

Hoe je dit boek kunt lezen

Deze praktische handvatten zijn ingedeeld in 24 thema's, die los van elkaar te lezen zijn. Uiteraard hebben deze thema's veel onderlinge relaties en zijn ze op veel manieren te rangschikken. De relaties tussen de afzonderlijke thema's is in figuur 1 weergegeven.



Figuur 1 De relaties tussen de verschillende paragrafen

Woord vooraf

'Business as usual', respect en begrip zijn succesfactoren.

Als babyboomer heeft de wederopbouw na de Tweede Wereldoorlog veel indruk op me gemaakt. Binnen Europa zijn toen grote projecten in de woningbouw, de infrastructuur en ook ons waterhuishouden massaal aangepakt. Dat sprak tot ieders verbeelding en in het Polygoon journaal (in de bioscoop) werd aan deze projecten op superlatieve wijze aandacht besteed. Het was dit beeld, dat bij mij werd opgeroepen bij de vraag of ik het voorwoord voor dit voor u liggende boek wilde schrijven. Een boek over goed opdrachtgeverschap binnen projecten.

In die naoorlogse periode was het doel voornamelijk het snel realiseren van werken. Hierbij prevaleerde in veel gevallen kwantiteit boven kwaliteit. Terwijl de projecten vanuit de lijnorganisatie een sterk hiërarchische aanpak kenden, was de top van de organisatie redelijk afgeschermd. De media waren bescheiden en veelal gekleurd en aan een al te kritische houding was gezien de nood geen behoefte. Mechanisatie was nog maar beperkt beschikbaar en automatisering moest nog uitgevonden worden. De vraag naar handen aan de ploeg was dan ook groot. Arbeidsvoorwaarden, met inbegrip van gezondheid en welzijn, waren nog geen beperkende factoren, net zo min als vergunningen en milieu. In deze context waren partijen destijds in staat veel tot stand te brengen in een korte tijd met waardering alom.

Naar mijn mening zijn er vier aspecten, die invloed hebben op de context van de projectenwereld en die de rol van de opdrachtgever meer manifest maken. In de balans tussen bevoegdheden en verantwoordelijkheden is de rolinvulling van de opdrachtgever een bepalende factor voor het succes en of falen van het project. Er is een toename van het aantal stakeholders. Hun belangen laten zich dikwijls moeilijk verenigen. De projectorganisatie van vandaag heeft een meer ingeschoven positie binnen de lijnorganisatie en wordt daarmee ontdaan van zijn vroegere status aparte. Het doen van projecten is business as usual. De organisatiestructuur is onvoldoende ingericht op het grote aantal vaak complexe projecten. De flexibiliteit en communicatie sluiten niet aan bij de behoefte van de projectorganisatie, waardoor een adequate bemensing van de projecten onvoldoende wordt gerealiseerd. Het zijn steeds dezelfde mensen, op wie de opdrachtgever een beroep moet doen en dat brengt hem in een lastig pakket.

En het is deze projectcontext, die het werkveld vormt van de (gedelegeerd) opdrachtgever. De aan dit werkveld verbonden risico's bepalen in grote mate het verloop en het succes van het project en zijn daarom het zorgpunt

van de opdrachtgever. Het proces van beïnvloeding van de context van het project maakt van een opdrachtgever in feite een procesmanager.

Een proces dat van de opdrachtgever niet alleen adequate besluitvaardigheid vereist, maar ook een kritische houding naar hetgeen binnen het project wordt gerealiseerd zonder hierbij zelf al te inhoudelijk te worden. Want dat is het domein van de projectmanager.

Deze rolverdeling dient met name vanuit de opdrachtgever te worden aangestuurd, waarbij gewerkt moet worden naar begrip en respect voor elkaar en elkaars werkveld.

Met dit handboek (soldaat) wordt inzicht gegeven in het werkveld van de opdrachtgever, dat in de afgelopen decennia complexer en risicovoller is geworden.

Dat neemt niet weg, dat voor een beter begrip over dat werkveld van opdrachtgever dit handboek ook zeer aan te bevelen is voor de projectmanager, alsmede alle overige projectbetrokkenen.

Walter Donker

Voorzitter IPMA programmagroep Opdrachtgeverschap

Index

1	De aanloop: goede voorbereiding hoofdzaak.....	1
2	Business Case: niet het project maar het doel telt!.....	5
3	Rolverdeling: een opdrachtgever leidt, een projectmanager voert uit.....	11
4	Opdrachtgever: ben je wel de juiste?	15
5	Doel: houd steeds de gewenste verandering voor ogen	19
6	Opdracht: hoe concreter, hoe beter.....	23
7	Planning: inschattingen rond een unieke opdracht	27
8	Stuurgroep: niet praten maar sturen!	31
9	Projectborging: vertrouwen is goed, controleren is beter	37
10	Het grote geheel: de beperkte houdbaarheid van de opdrachtgever	41
11	Toets het projectplan: heb je er vertrouwen in?	45
12	Stakeholders: vijanden en bondgenoten	49
13	Samenwerken: zelfs een geoliede machine vraagt onderhoud	53
14	Communicatie: niet over praten maar doen!	57
15	Middelen: zonder mensen en middelen geen projectresultaat	61
16	Fasering: beheersing van het project	65
17	Programma: wanneer het gaat om strategische veranderingen.....	69
18	Portfoliomanagement: de juiste dingen doen	75
19	Portfolio-, programma- of projectenbureau: de dingen juist doen	79
20	Cultuur: leid je of lijd je?	83
21	Projectafsluiting: overdragen, evalueren en in gebruik nemen	87
22	Sturen op baten: incasseren!.....	91
23	Veranderen: het nieuwe product moet niet alleen functioneren, het moet ook werken.....	95
24	Opdrachtgever: het schaap met de vijf poten?.....	99
25	Business Case: een voorbeeld.....	103
26	Lijst met definities	107
27	Literatuurlijst	111
28	Over de auteurs.....	113

1

De aanloop: goede voorbereiding hoofdzaak

In organisaties worden veel projecten gestart. Vaak met de beste bedoelingen, maar soms kun je je afvragen of het afgesproken projectresultaat eigenlijk wel nodig is en of je in alle gevallen een projectvorm moet kiezen om een bepaald doel te behalen. Een groot deel van het succes van een project hangt af van het feit of je als opdrachtgever tijdens de projectvoorbereiding met deze aspecten rekening houdt.

Een behoefte aan verandering

Een project is te omschrijven als een qua tijd en kosten beperkte operatie om een aantal vastgestelde resultaten te bereiken volgens vastgestelde kwaliteitsnormen en -eisen. Een project ontstaat naar aanleiding van een idee, een probleem, een wens, nieuwe regelgeving, kortom: een behoefte. Is die behoefte van jezelf afkomstig, dan neem je zelf de rol van opdrachtgever op je. En komt die behoefte van elders in de organisatie, dan is het mogelijk dat jij de rol van opdrachtgever toebedeeld krijgt.

Het klinkt allemaal eenvoudig, maar juist in bovenstaande alinea staan de belangrijkste vragen die een opdrachtgever moet beantwoorden, voordat een project begint.

- Wie is de echte opdrachtgever?
- Welk projectresultaat is nodig om aan de behoefte te voldoen?
- Welke andere oplossingsrichtingen zijn mogelijk en wat is de haalbaarheid ervan?
- Welke risico's kleven er aan?
- Wie heeft welke belangen bij het project en binnen welke kaders moet het resultaat opgeleverd worden?

Vooronderzoek

Wanneer de behoefte in beeld is gekomen, zul je eerst vooronderzoek doen. Als (potentiële) opdrachtgever ben je hier heel nauw bij betrokken. Je wilt immers in kaart brengen welke pogingen al eerder rondom deze behoefte gedaan zijn, wat de oorzaken en de gevolgen zijn, welke oplossingsalternatieven verder uitgewerkt moeten worden, wat de aanpak van het project zou kunnen worden (bijvoorbeeld zelf ontwikkelen of inkopen), wie de belangrijkste belanghebbenden zijn, welke risico's eraan kleven, noem maar op. Tijdens deze fase is afstemming met het hoger management cruciaal, om te achterhalen wie welk belang heeft bij deze behoefte, of men de verandering echt wil en wie op dat niveau de belangrijkste belanghebbende(n) is/zijn. In deze fase is het belangrijk om te toetsen in hoeverre jouw behoefte in lijn is

met de strategie van de organisatie. Juist daarmee kun je ervoor zorgen dat je project bij het hoger management voldoende prioriteit krijgt.

Planmatig of projectmatig aanpakken?

Lang niet alle 'behoefes' hoeven als project te worden opgepakt. Veel wensen kunnen in de reguliere organisatie worden opgelost of zijn niet de tijd en moeite waard om verder te onderzoeken. Een goed filter voor het opstarten van projecten helpt een organisatie haar middelen op de juiste manier in te zetten.

In iedere lijnorganisatie is bijvoorbeeld het opstellen van een jaarverslag een ingewikkelde klus. Vaak wordt een aparte coördinator aangewezen om de input te verzamelen. Een plan wordt opgesteld en de mijlpalen worden naar de diverse afdelingen gecommuniceerd. Vervolgens begint het monitoren of soms het sleuren om alle gegevens op tijd binnen te krijgen. Kortom, een klus die je als project moet aanpakken, toch? Of toch beter niet? Dat is nou precies de vraag.

Is het wel nodig een speciale sturing hierop te zetten, met een opdrachtgever en rapportagelijnen? Of kan het hoofd van de financiële afdeling dit karwei gewoon aansturen als lijntaak? In feite gaat het elk jaar om hetzelfde werk. Er is ook niet telkens een nieuwe Business Case. Een planmatige aanpak onder de gewone lijnbesturing is hier de meest efficiënte oplossing.

'Onzichtbare projecten'

'Onzichtbare projecten' vormen een ander voorbeeld van projecten-die-eigenlijk-geen-projecten-zijn. Hier gaat het om projecten zonder echte opdrachtgever, die van start gaan zonder dat het lijnmanagement goedkeuring aan het (vaak goedbedoelde) initiatief heeft gegeven. Stel dat een van de medewerkers uit je afdeling een goed idee heeft en verwacht dat de organisatie er een enorme stap mee vooruit maakt. Hij gaat aan de slag, tussen andere werkzaamheden door, zonder eerst formeel toestemming (en budget) te vragen of zonder dat jij (als zijn manager) precies begrijpt wat hij aan het doen is. Dan blijken tijdens het project belangrijke beslissingen noodzakelijk. Bijvoorbeeld voor de aanschaf van middelen. Vaak ontstaan op dat moment de frustraties. Niemand wil een beslissing nemen en de zelfbenoemde projectmanager kan niet verder. Of als het project bijna klaar is en niemand zit op het projectresultaat te wachten. Als lijnmanager krijg jij het gevoel dat iemand je iets opdringt waar je niet op zit te wachten en de 'projectmanager' krijgt het gevoel dat hij aan een dood paard trekt. Met zo'n 'project' schiet niemand iets op.

Omgekeerde bewijslast

Tenslotte komt het, vooral in grotere projecten of programma's, voor dat iemand die een deeltaak moet uitvoeren, deze als project gaat inrichten. Hij benoemt zichzelf tot projectmanager en beschouwt de deeltaak als

een volwaardig project. Daar hoort natuurlijk een stuurgroep bij, dus die brengt hij bij elkaar. En als laatste stap wordt voor de genoemde deeltaak ook nog een Business Case ontwikkeld. Al met al een enorme hoeveelheid overbodig werk, want als het goed is, zijn projectorganisatie en Business Case natuurlijk allang op het hogere (project- of programma-) niveau ingericht. Maar zolang dat niet voor iedereen duidelijk is, gaat de 'projectmanager' ervan uit dat hij op de goede weg is, totdat iemand hem het tegendeel bewijst.

Een intakeprocedure bespaart tijd en geld

Een project moet worden gestart op basis van een reële behoefte. Een organisatie moet deze behoefte kritisch beschouwen en een afweging maken of:

- die behoefte wel reëel is;
- de beoogde oplossing het probleem oplost;
- klanten, medewerkers of partners er baat bij hebben; en
- het hoger management het wel wil.

Pas dan heb je als opdrachtgever redenen om een project te starten.

Om ervoor te zorgen dat je als organisatie je tijd en geld nuttig besteedt, kun je met elkaar een intakeprocedure afspreken. Hiermee voorkom je dat projecten zoals hierboven onterecht beslag leggen op de (schaarse) mensen en middelen die je ter beschikking hebt.

Eenvoudige, maar uiterst nuttige vragen zijn bijvoorbeeld:

- Waarvoor is het project nodig?
- Wat draagt het doel bij aan de strategie?
- Wie wil het projectresultaat hebben?
- Wanneer heeft die persoon het nodig?
- Wat is de Business Case?
 - Wat zijn de investeringskosten?
 - Wat zijn de operationele, onderhouds- en beheerkosten?
 - Wat levert het project op?
- Welke risico's kleven er aan?
- Welke andere oplossingsalternatieven zijn er?
- Hebben we de mensen en middelen om het project uit te voeren?
- Welke prioriteit krijgt dit project?



Tips

- ✓ Neem de tijd voor de opstart van het project. Geduld in deze fase betaalt zich dubbel en dwars terug;
- ✓ Zorg dat de kaders en de besturing van het project vooraf helder zijn;
- ✓ Zorg voor een goed beargumenteerde Business Case;
- ✓ Maak gebruik van ervaringen uit het verleden en trap niet in dezelfde valkuil;

- ✓ Stem, als je organisatie gebruikmaakt van een projectmanagement-methode, het intakeproces hierop af. 'Starting up a Project' uit PRINCE2^{®1} kan al een mooi filter bieden.



Lees ook

- 2 Business Case: niet het project maar het doel telt!
- 4 Opdrachtgever: ben je wel de juiste?
- 10 Het grote geheel: de beperkte houdbaarheid van de opdrachtgever
- 12 Stakeholders: vijanden en bondgenoten
- 18 Portfoliomanagement: de juiste dingen doen
- 19 Portfolio-, programma- of projectenbureau: de dingen juist doen

¹ PRINCE2 is a Registered Trademark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries

2

Business Case: niet het project maar het doel telt!

De Business Case, de zakelijke rechtvaardiging, is de drijvende kracht achter een project. De Business Case wordt niet in marmer gebeiteld, maar telkens aangepast aan gewijzigde omstandigheden. Durf op basis van de geactualiseerde Business Case te besluiten over de volgende stap en heb het lef het project te beëindigen als daar reden toe is.

Projectmatig aanpakken?

Een project ontstaat naar aanleiding van een idee, een probleem, een wens, kortom: een behoefte. Een behoefte van jou (dan ben je zelf de opdrachtgever) of een behoefte elders in de organisatie die ertoe leidt dat jij een opdracht krijgt. Lang niet alle 'behoeftes' hoeven als project te worden opgepakt. Veel wensen kunnen in de reguliere organisatie worden opgelost of zijn niet de tijd en moeite waard om verder te onderzoeken. Een goed filter vóór het opstarten van projecten helpt de organisatie haar middelen op de juiste manier in te zetten.

Een goed idee of een probleem dat projectmatig moet worden aangepakt, laat je verder onderzoeken en uitwerken. Mogelijke oplossingsrichtingen en de haalbaarheid ervan worden in kaart gebracht (door jou en/of je projectteam) en de oplossing met de meeste toegevoegde waarde voor de organisatie wordt geselecteerd. Pas dan kan het project van start.

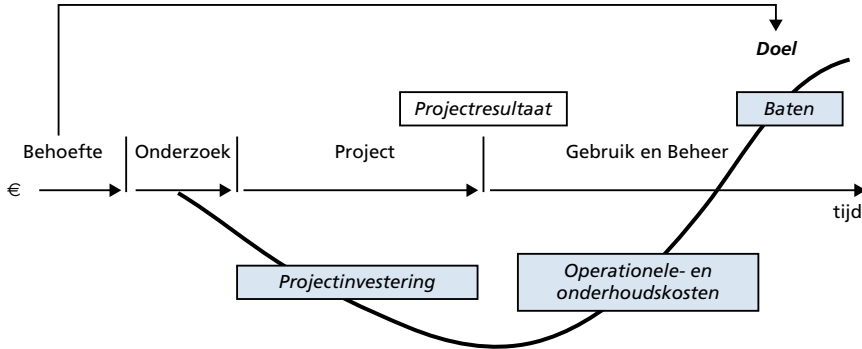
Niet het project telt!

In veel projecten versmalt gaandeweg de focus van jou (de opdrachtgever), maar ook van de projectmanager, het projectteam en van de omgeving, naar het binnen de van te voren gestelde kaders van tijd en geld opleveren van het oorspronkelijk afgesproken eindproduct.

De meeste onderzoeken op dit gebied beoordelen projecten zelfs op die manier: 'tachtig procent van de ICT-projecten duurt tweemaal zo lang en wordt tweemaal zo duur'.

Maar in feite is het niet altijd even relevant of het projectresultaat binnen de afgesproken tijd en het budget wordt opgeleverd. Wat heb je daaraan als blijkt dat het resultaat niet kan worden gebruikt? Wat heb je daaraan als aan het begin van het project de gebruikers hun wensen niet goed duidelijk hebben kunnen maken? Of als het onderhoud van de nieuwe producten veel meer tijd gaat kosten? Het gaat uiteindelijk niet om het project, het gaat om wat er met het projectresultaat gebeurt. Hoe dat wordt gebruikt en

beheerd en of de investering van het project daarmee wordt terugverdiend. Daarom kan het praktisch zijn om tijdens het project wat meer tijd of geld te besteden om zo een nuttiger toepassing mogelijk te maken of uiteindelijk minder geld aan onderhoud kwijt te zijn.



Figuur 2 Niet het project maar het doel telt!

Houd het doel voor ogen

Als opdrachtgever ben je eigenaar van de Business Case. Vaak zal de projectmanager, al of niet ondersteund door inhoudelijk specialisten, het meeste werk verzetten bij het opstellen ervan, maar het blijft toch *jouw* Business Case. Zorg dus dat je de inhoud kent, erachter staat en die uitdraagt.

Weeg keuzes die gemaakt worden telkens af tegen de Business Case, door vragen te stellen als:

- Hebben onze klanten, medewerkers en partners baat bij deze voorgestelde wijziging?
- Wat betekent dit voor het toekomstige onderhoud?

Dan kan het gebeuren, dat je op de vraag van de projectmanager 'mag het een onsje meer zijn?', antwoordt met een volmondig 'ja graag!'. Maar het kan ook dat je het project stopzet en een nieuw project laat inrichten, met een nieuw geformuleerd doel (en dus een nieuwe Business Case).

Een succesvol project is een project dat een resultaat oplevert, waarmee je het oorspronkelijk gestelde doel bereikt én waarvan de baten opwegen tegen investerings-, operationele en onderhoudskosten.

Niet statisch maar dynamisch

De Business Case is niet een document dat aan het begin van het project wordt opgesteld, vervolgens in de onderste bureaula terecht komt en nooit meer wordt ingezien. Nee, de Business Case is juist de motor achter het project. Gebruik de Business Case in de communicatie: 'waarom doen we dit project ook alweer?'. Op de volgende momenten in een project is het van belang om de Business Case tegen het licht te houden:

1. Bij de overgang naar een volgende fase
Bijvoorbeeld als het ontwerp van een huis klaar is en voordat je overgaat tot uitbesteding aan een aannemer. Passen de kosten die bij dit ontwerp horen nog binnen het budget? Heb je dit ervoor over? In het begin van het project, als er nog veel keuzevrijheid is, moet je rekening houden met een onzekerheid van plus of min veertig procent op het beoogde budget. Later, als de eisen goed in kaart zijn gebracht en het ontwerp gereed is, bedraagt die onzekerheid nog maar plus of min tien procent.
2. Bij (grote) wijzigingen
Wijzigingen die impact hebben op de functionaliteit of de kwaliteit van het op te leveren projectresultaat zul je moeten afwegen tegen de Business Case. Veel wijzigingen zijn 'leuk', maar dragen niet echt bij aan de baten die beschreven zijn in de Business Case. Laat de projectmanager het effect van de wijziging uitwerken in de Business Case en neem op basis daarvan een beslissing.
3. Bij onverwachte gebeurtenissen
Het is de taak van de projectmanager om ervoor te zorgen dat de planning wordt gehaald. Allerlei omstandigheden kunnen roet in het eten gooien, waardoor de planning moet worden bijgesteld. Neem ook in deze situaties altijd de beslissingen op basis van een bijgewerkte Business Case.

Inhoud van een Business Case

De Business Case beschrijft zowel de *rechtvaardiging* als de *haalbaarheid* van diverse oplossingsrichtingen en vermeldt de daarbij behorende risico's.

Bij *rechtvaardiging* kun je denken aan:

- Aan welke bedrijfsdoelstellingen levert deze oplossing een bijdrage?
- Wat gaat er minder goed als we niet voor deze oplossing kiezen?
- Wat gaat er fout als we niet voor deze oplossing kiezen?

De kosten (van het project, maar ook de toekomstige kosten voor beheer en onderhoud) moeten worden afgewogen tegen de baten. De projectkosten maken maar een klein deel uit van de uiteindelijke kosten. Jaarlijkse beheer- en licentiekosten van bijvoorbeeld ICT-applicaties vormen vaak een veelvoud van de aanschafprijs.

Baten kunnen tastbaar zijn en daardoor in geld uit te drukken, maar zijn soms ook ontastbaar. Het is altijd de moeite waard om de baten zo SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) mogelijk te formuleren. Dat maakt een weloverwogen beslissing ten opzichte van de kosten makkelijker.

Bij *haalbaarheid* van een oplossingsrichting zijn de volgende aspecten van belang:

- Is het idee uitvoerbaar binnen de gestelde kaders en context (kans van slagen)?
- Welke risico's nemen we tijdens dit traject en zijn die risico's te rechtvaardigen?
- Zijn de gedefinieerde resultaten kwantificeerbaar en na de implementatie meetbaar (toetsbaar)?

Oplossingsvarianten

In de Business Case zijn altijd meerdere oplossingsvarianten beschreven. In ieder geval is er altijd een optie om 'niets te doen'. Het uitwerken van de nuloptie geeft een goede basis voor wat een verandering zou mogen kosten. Het klinkt misschien raar, maar theoretisch zou je er bijvoorbeeld voor kunnen kiezen om helemaal geen gehoor te geven aan een nieuwe wettelijke verplichting. Je "doet niets" en accepteert bewust het risico van een boete. En wie wel eens te hard in zijn auto rijdt, vindt dit misschien helemaal niet zo theoretisch.

Oplossingsalternatieven kunnen zowel andere resultaten (voor hetzelfde probleem) als andere wegen om tot hetzelfde resultaat te komen, beschrijven.

Uit de praktijk

In een kantoorgebouw liepen regelmatig ongewenste personen rond. Men overwoog een project op te starten om de veiligheid te verhogen. Er waren diverse oplossingen mogelijk: het afsluiten van het gebouw en pasjes uitdelen, het geven van bewustwordingstrainingen aan alle medewerkers of het inhuren van een beveiligingsbedrijf. Voordat men verder kon, moest eerst duidelijk worden welke oplossing het meeste effect zou hebben. Elke oplossingsrichting moest verder worden uitgewerkt om te kunnen worden beoordeeld op effectiviteit, kosten en haalbaarheid.

Risico's

Bedreigingen en kansen kunnen zowel betrekking hebben op het opleveren van het projectresultaat als op het vervolgens realiseren van de doelstellingen met behulp van dat resultaat. Het identificeren van risico's en ze opnemen in de Business Case, is geen uiting van projectpessimisme of -opportunisme, maar draagt bij aan een weloverwogen en realistische beslissing. Neem vervolgens ook de bijbehorende maatregelen om kansen te benutten of bedreigingen af te weren!

Nulmeting

Om achteraf op een goede manier aan te kunnen tonen of het project zin heeft gehad en zo ja, wat het project heeft opgeleverd, is het belangrijk om vooraf een nulmeting te doen. De manier waarop de nulmeting wordt gedaan, kan enige tijd na implementatie van het projectresultaat opnieuw gebruikt worden om het effect te meten.

Uit de praktijk

Toen de manager van een Service Desk de klanttevredenheid wilde verhogen, bracht hij eerst de huidige situatie in kaart door middel van een enquête onder een geselecteerde groep klanten. Een half jaar na het opleiden van zijn medewerkers, het opstellen van een aantal procedures en het verbeteren van het informatie-systeem kon hij dezelfde enquête nogmaals gebruiken om het effect (namelijk een stijging van de klanttevredenheid) te meten.



Tips

- ✓ Los niet alles op in projecten. Een project is geen wondermiddel;
- ✓ Zorg voor een goed beargumenteerde en gedragen Business Case aan het begin van het project;
- ✓ Houd de Business Case tijdens het project actueel en neem beslissingen in het licht van de Business Case;
- ✓ Durf een project te beëindigen als de Business Case niet meer haalbaar is;
- ✓ Doe een nulmeting voordat het project wordt gestart en meet ook achteraf het doel waarvoor het project is gestart.



Lees ook

- 1 De aanloop: goede voorbereiding hoofdzaak
- 5 Doel: houd steeds de gewenste verandering voor ogen
- 18 Portfoliomanagement: de juiste dingen doen
- 21 Projectafsluiting: overdragen, evalueren en in gebruik nemen
- 22 Sturen op baten: incasseren!
- 25 Business Case: een voorbeeld

3

Rolverdeling: een opdrachtgever leidt, een projectmanager voert uit

Als opdrachtgever maak je duidelijk wat je als projectresultaat verwacht en stel je daarvoor mensen en middelen beschikbaar. De projectmanager levert het projectresultaat aan jou op binnen afgesproken bandbreedtes van tijd en geld. Dat werkt het best als de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die bij ieders rol horen, duidelijk afgebakend zijn.

Heldere rolverdeling is onontbeerlijk

Net als in elk team is ook in een project(management)team een heldere rolverdeling onontbeerlijk. Voor je het weet rennen alle projectteamleden achter de bal aan en blijven andere delen van het veld onbespeeld. Als de rolverdeling duidelijk is, kan iedereen zijn aandacht op de juiste zaken richten.

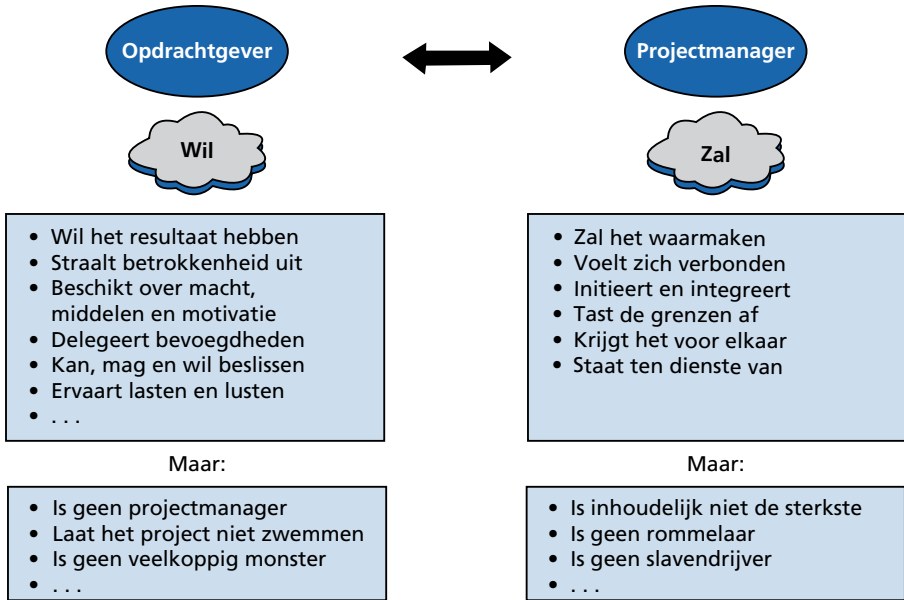
Zoals bij voetbal verschillende speelstijlen bestaan en bijbehorende opstellingen, kennen de verschillende projectmanagementmethoden ook nuanceverschillen ten aanzien van welke rol wat in de besturing van een project zou moeten doen. Maar die verschillen doen er eigenlijk weinig toe: het gaat er vooral om dat je ondubbelzinnige afspraken maakt. Dan weten alle betrokkenen, zowel binnen als buiten het project, waar ze aan toe zijn. Veel methoden hebben een beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende rollen in een project(management)team.

De projectmanager 'ontzorgt'

Als opdrachtgever ben je eigenaar van het project en daarmee ben je er dus ook voor verantwoordelijk. Waarom zou je dan een projectmanager aanstellen? De reden voor het delegeren van de *uitvoering* van het project naar de projectmanager, is dat de projectmanager 'ontzorgt'. Het managen van een project kost immers veel tijd (die je vaak als lijnmanager niet hebt). Opdrachtgeverschap kost overigens ook tijd, maar minder. Bovendien: lijnmanagement is een vak en projectmanagement is een ander vak. Ze vragen elk om andere competenties.

Je gaat dus op zoek naar een projectmanager die je vertrouwt om voor jou de klus te gaan klaren. De projectmanager faciliteert jou in het nemen van de juiste beslissingen. Is de gekozen oplossing haalbaar? Levert die voldoende op om de investering te rechtvaardigen? Wat zijn straks de operationele en onderhoudskosten? Wat zijn de risico's van het traject?

Zijn de juiste risicobeperkende maatregelen getroffen? Levert het project alles wat we nodig hebben? Doet iedereen wat hij moet doen? Hoe is de voortgang? Moet je bijsturen?



Figuur 3 Rol van de opdrachtgever en rol van de projectmanager (Bron: Projecten op de rails)

Wel de lijnen van het speelveld vaststellen, maar niet meespelen

Met de projectmanager spreek je helder af binnen welke kaders hij mag opereren (functionaliteit en kwaliteit van het op te leveren resultaat, benodigde tijd en budget). Vervolgens richt jij je op het *wat* (de afgesproken resultaten) en niet *zozeer* op het *hoe* (de weg er naartoe). Als je vraagt tekenen plaatst bij de aanpak of het resultaat, bespreek deze dan met de projectmanager. Waarom denkt de projectmanager dat hij tweemaal zoveel tijd nodig heeft als jij had ingeschat? Misschien heeft hij wel een heel ander projectresultaat voor ogen dan jij!

Door de wederzijdse verwachtingen aan het begin goed door te spreken, ontstaan begrip en vertrouwen die gedurende het project heel waardevol zijn. Daarbij is het goed je te realiseren dat elk project een unieke opdracht is. Elk project is een avontuur met een onzekere uitkomst. Ook een strakke planning levert nog geen garantie dat alles inderdaad volgens plan zal verlopen.

De opdrachtgever stuurt

Er zijn omstandigheden in een project, waarin jouw sturing cruciaal is. Bij 'go/no go'-beslissingen, maar in ieder geval als het in eerste instantie lijkt te gaan om kleine gebeurtenissen of wijzigingen. Een nieuw product kan bijvoorbeeld altijd mooier: extra functionaliteit, mooiere kleuren, uitbreidingsmogelijkheden... Hoe vaak gebeurt het niet dat het ten onrechte aan de projectmanager wordt overgelaten om de knoop door te hakken ('die weet er het meeste van, dus die moet maar een keuze maken').

Als je een verstandige projectmanager hebt, brengt hij de consequenties in kaart, zet de opties op een rij, adviseert er één en verzoekt jou vervolgens om een keuze te maken. Probeer dan elke verandering of voorgestelde wijziging te beoordelen aan de hand van niet alleen kosten en tijd, maar ook van de gewenste kwaliteit en scope. Wat weegt voor jou het zwaarst? Het tijdstip van oplevering? Of honderd procent foutenvrij? Als het goed is, heeft de projectmanager dit allemaal al voor je op een rijtje gezet.



Altijd het stuur in handen

Afwegingen zoals hierboven kosten tijd. Maar je houdt op die manier wel zelf het stuur in handen. Jij wilt immers een bepaald doel bereiken. Het project is niet meer of minder dan een middel. Als je vooraf de gang van zaken en de rolverdeling goed afspreekt, zorg je ervoor dat je de regie houdt. Ook bij onvoorziene omstandigheden.

Betrokkenheid op afstand

Ook als alles volgens plan verloopt en er geen wijzigingen of onverwachte gebeurtenissen zijn, wil je weten wat er speelt. Stilte geeft immers vaak het onprettige gevoel dat er ergens iets aan de hand is. Spreek daarom aan het begin van het project met je projectmanager af, hoe jij gaat controleren of hij datgene wat afgesproken is, daadwerkelijk uitvoert. De frequentie en inhoud van rapportages zorgen dat je 'in control' blijft zonder dat je er meer tijd dan nodig aan hoeft te besteden. En als je er zelf geen tijd voor hebt, of meer zekerheid wilt hebben, kun je voor dit projectborgingsaspect iemand aanstellen. Het belangrijkste is dat je weet dat het gebeurt!

Dubbele pet

Soms ben je gedelegeerd opdrachtgever. Jij bent opdrachtgever voor een project, maar hebt hiervoor zelf ook weer een opdracht gekregen van bijvoorbeeld directie of programmamanagement. Dan moet je met zowel je eigen opdrachtgever als met je projectmanager aparte afspraken maken. Welke bevoegdheden heb jij gekregen? Welke kaders heb jij zelf meegekregen voor scope, kwaliteit, tijd en geld?



Tips

- ✓ Bespreek aan het begin de rolverdeling: wat verwachten jullie van elkaar; Het gaat er niet zozeer om *hoe* je de rollen verdeelt, maar meer *dat* je ze verdeelt;
- ✓ Maak gebruik van standaardlijstjes van taken en verantwoordelijkheden, zoals opgenomen in PRINCE2®;
- ✓ Laat zien dat je betrokken bent bij de voortgang van het project;
- ✓ Geef een adequate reactie op vragen van je projectmanager;
- ✓ Praat voortgangsrapportages altijd even kort door met de projectmanager. Er is niets meer frustrerend voor de maker dan rapportages die nooit worden gelezen;
- ✓ Kom alleen direct in actie als het echt nodig is. De kunst van goed opdrachtgeverschap is afstand nemen van de inhoud, door aan het begin helder te zijn over de verwachtingen en wederzijds vertrouwen op te bouwen en besluitvaardig te zijn als dat gevraagd wordt.



Lees ook

- 2 Business Case: niet het project maar het doel telt!
- 4 Opdrachtgever: ben je wel de juiste?
- 8 Stuurgroep: niet praten maar sturen!
- 9 Projectborging: vertrouwen is goed, controleren is beter
- 11 Toets het plan: heb je er vertrouwen in?
- 13 Samenwerken: zelfs een geoliede machine vraagt onderhoud
- 24 Opdrachtgever: het schaap met de vijf poten?

4

Opdrachtgever: ben je wel de juiste?

Ben jij wel degene in de organisatie met het grootste belang bij het doel van het project? Heb je mandaat om mensen en middelen beschikbaar te stellen en besluiten te kunnen nemen?

Kortom: durf jij jezelf de vraag te stellen of je wel de juiste opdrachtgever bent voor dit project ?

Wie is de opdrachtgever?

De eerste stap in een project zou gericht moeten zijn op het bepalen van de juiste opdrachtgever. De opdrachtgever is de motor achter een project, degene die het meeste belang heeft bij het projectresultaat, de eigenaar van de Business Case.

Als jij als opdrachtgever bent aangewezen, zou je jezelf de volgende vragen moeten stellen:

- Ben je voor dit project wel de juiste opdrachtgever?
- Kan je met het projectresultaat jouw doel verwezenlijken?
- Wie hebben er nog meer belang bij het doel of projectresultaat?
- Welke besluiten moeten er in dit project genomen worden en heb je wel de bevoegdheid die te nemen?
- Mag je jezelf beschouwen als 'eigenaar' van de Business Case? En zien de andere stakeholders jou ook als eigenaar van de Business Case?

Eén opdrachtgever

Om maar met het belangrijkste te beginnen: in een project is er maar één persoon die de rol van opdrachtgever kan vervullen. Als twee directeuren er niet uitkomen wie de opdrachtgever van een project moet worden en daarom samen opdrachtgever blijven, dan is het alsof ze naast elkaar een auto met twee stuurwielen besturen. En wat verwachten ze vervolgens van de projectmanager? Dat is vragen om problemen. Er kan er maar één sturen!

Geld en macht

Eén opdrachtgever is makkelijker gezegd dan gerealiseerd. Vaak speelt budgetverantwoordelijkheid een rol. In veel (grotere) organisaties liggen bijvoorbeeld voor IT-projecten de budgetten bij de IT-afdeling. Zo'n afdeling levert daardoor ook vaak opdrachtgevers voor projecten, maar is lang niet altijd de eigenaar van de Business Case. Dat is bijvoorbeeld de lijnafdeling die met het op te leveren resultaat een probleem wil oplossen. In dit geval zou de lijnafdeling de opdrachtgever moeten leveren. In de

stuurgroep zou de IT-afdeling dan de vertegenwoordiger van de leverende partij kunnen worden.

Daarnaast speelt in veel gevallen ook macht een rol. Opdrachtgeverschap betekent macht. Als iemand een belang heeft bij de uitvoering of het resultaat van een project, dan is hij niet altijd even genegen om zijn macht in te leveren of zich door iemand anders te laten vertegenwoordigen. Een kant-en-klare oplossing voor 'geld en macht' bestaat niet. Vaak kan een oplossing worden gevonden door de overige stakeholders een andere rol in of rond de projectorganisatie te geven. Bijvoorbeeld in de stuurgroep als vertegenwoordiger van gebruikers of beheerders of als vertegenwoordiger van de leverende partij. Soms is een rol in een gebruikers- of klankbordgroep of in projectborging een bevredigende oplossing.

Overdragen? Altijd inclusief bevoegdheden!

Je kunt er op jouw beurt voor kiezen om het opdrachtgeverschap aan iemand in jouw afdeling te delegeren. Doe dat dan wel inclusief de bijbehorende bevoegdheden! Maak duidelijke afspraken met de gedelegeerd opdrachtgever over de kaders (functionaliteit of kwaliteit van het op te leveren projectresultaat, beschikbare tijd en budget) en neem vervolgens afstand.

De keuze van de juiste opdrachtgever is cruciaal om als organisatie meer grip te krijgen, de verwachtingen waar te maken en het opgeleverde projectresultaat in de praktijk ook te gebruiken.

Als je het gevoel hebt dat je niet de juiste persoon bent om dit project te sturen, bijvoorbeeld omdat je niet het juiste mandaat hebt, praat er dan over met degene die jou de opdracht heeft verstrekt. Als je wel veel belang hebt bij het project, ga dan op zoek naar de juiste opdrachtgever en zoek voor jezelf een andere rol in de projectorganisatie.

Uit de praktijk

Enkele jaren geleden gaf een Raad van Bestuur aan de directeur van een bepaald bedrijfsonderdeel een opdracht voor projectoptimalisatie. Doel was flexibeler bijsturing van de orderportefeuille en betere informatievoorziening voor de klanten. De directeur startte een project en zocht een projectmanager die aan de slag ging. Gedurende het project nam het lid van de Raad van Bestuur met IT in zijn portefeuille telkens contact op met de projectmanager over de stand van zaken en hij bemoeide zich met de aanpak. Langzaam maar zeker trok de directeur zich terug, hij had immers genoeg andere werkzaamheden. Wie was nu de opdrachtgever? De niet meer zo betrokken directeur of, als het zo uitkwam, het overbezorgde lid van de Raad van Bestuur? Dit project liep al na enkele maanden uit koers...

 **Tips**

- ✓ Stel jezelf de vraag of je wel de juiste opdrachtgever bent;
- ✓ Zorg ervoor dat je mandaat hebt. Zonder mandaat kun je geen opdrachtgever zijn;
- ✓ Geef een opdracht terug als je weet dat je niet de beste (al dan niet gedelegeerd) opdrachtgever bent;
- ✓ Maak met de voornaamste stakeholders duidelijke afspraken over wie de opdrachtgever is en welke rol de anderen kunnen vervullen (vertegenwoordiger van gebruikers of beheerders, vertegenwoordiger van de leverende partij, projectborging).

 **Lees ook**

- 3 Rolverdeling: een opdrachtgever leidt, een projectmanager voert uit
- 8 Stuurgroep: niet praten maar sturen!
- 9 Projectborging: vertrouwen is goed, controleren is beter
- 10 Het grote geheel: de beperkte houdbaarheid van de opdrachtgever
- 13 Samenwerken: zelfs een geoliede machine vraagt onderhoud
- 24 Opdrachtgever: het schaap met de vijf poten?

5

Doel: houd steeds de gewenste verandering voor ogen

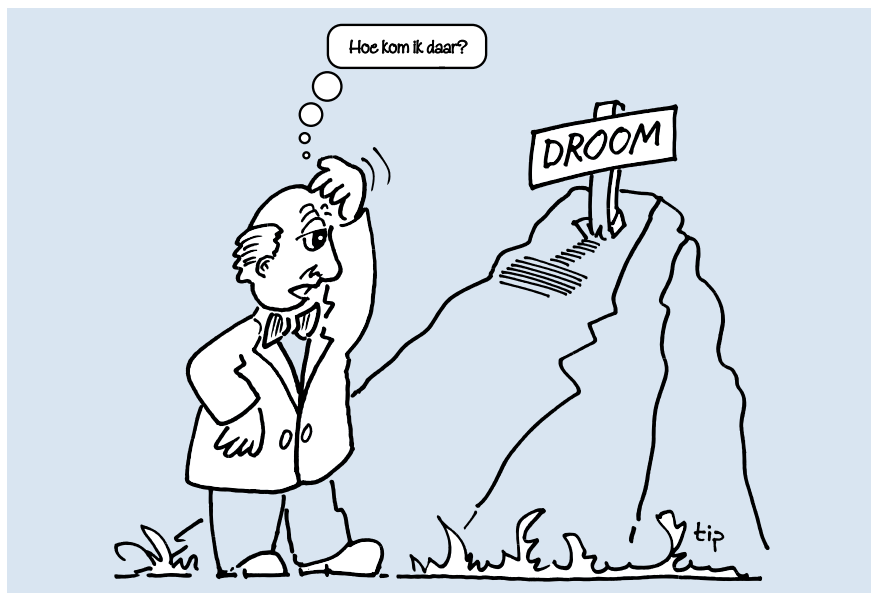
Een eis, een wens, een behoefte of een probleem kan aanleiding zijn voor een verandering ten opzichte van de huidige situatie. Die verandering vormt de basis voor de omschrijving van het beoogde einddoel. Naar dat doel kunnen verschillende wegen leiden. Hoe duidelijker het doel is omschreven, hoe effectiever het project.

Doel of resultaat

Het doel is het effect dat de opdrachtgever uiteindelijk wil bereiken. Dat wil zeggen: de oplossing voor een probleem, de tegemoetkoming aan een wens of het voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving. Het projectresultaat is het middel, waarmee de opdrachtgever in de lijnorganisatie zijn doel gaat bereiken. Een projectresultaat is een concreet product of nieuwe dienst die door het op een juiste manier te gaan gebruiken, bijdraagt aan het doel. Kortom, wat is er klaar als het project af is? Zie ook figuur 2, op pag. 6.

Het belang van de opdrachtgever

Veel personen in een organisatie, maar ook personen daarbuiten, hebben hun eigen belangen bij de resultaten en het doel van een project. Het



bereiken van het doel is het exclusieve belang van jou als opdrachtgever. Om die reden laat je een project uitvoeren: een project levert een *resultaat* op (producten of diensten). Met dat resultaat kun jij je *doelstelling* realiseren en zo projectsucces boeken. Daarom ben je als opdrachtgever ook de eigenaar van de Business Case, van de zakelijke rechtvaardiging van een project. De projectmanager of andere specialisten kunnen je ondersteunen bij het opstellen en zo nodig aanpassen van de Business Case, maar jij bent en blijft verantwoordelijk. Jij bent immers ook degene die straks moet sturen op de baten.

Uit de praktijk

In een organisatie stond de marge onder druk. Kostenbeheersing was noodzakelijk en elke afdeling moest daaraan een bijdrage leveren. De manager van de afdeling planning bedacht dat hij door invoering van een nieuw planningspakket twee fte's kon bezuinigen. Hij liet een Business Case opstellen en kreeg toestemming om het pakket aan te schaffen. Na een project van een aantal maanden werd het nieuwe planningspakket in gebruik genomen. Iedereen tevreden en de projectleider kreeg decharge. Men ging met het nieuwe pakket aan de slag, maar nu kwam het erop aan. De afdelingsmanager, als eigenaar van de Business Case, moest nu de beoogde bezuiniging daadwerkelijk realiseren: medewerkers overplaatsen of ontslaan.

Relatie met de strategie van je organisatie

De belangrijkste eis aan een doelstelling is dat die een aantoonbare relatie heeft met de belangen en strategie van de organisatie. Deze relatie zal niet altijd onmiddellijk even duidelijk zijn. Een andere indeling van de IT-afdeling zal bijvoorbeeld niet rechtstreeks een organisatie opstuwen in de vaart der volkeren. Maar ergens moet je een verband kunnen leggen tussen het doel van die herindeling en de grote lijnen binnen de organisatie. Als dat verband niet aantoonbaar is, kun je je afvragen welk of wiens belang er mee gediend is.

Vaag versus concreet

Doelstellingen kun je aan de ene kant immaterieel formuleren. Bijvoorbeeld: 'klanten moeten veel meer het gevoel krijgen dat ons bedrijf werkt aan betere dienstverlening'. Aan de andere kant kun je doelstellingen heel concreet (en vaak financieel) formuleren: 'de invoering van online dienstverlening moet leiden tot een structurele besparing van 100.000 euro per jaar en drie fte's'. In het algemeen geldt: hoe makkelijker meetbaar en aantoonbaar de verandering, hoe beter.