



A4PROJECTMANAGEMENT

AFRONDEN

Afronden van het project





Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van IT-management en management. Deze uitgaven worden uitgegeven in de series *ITSM Library* (in samenwerking met ITSMF International), *Best Practice*, *IT Management Topics en I-Tracks*. VHP is tevens de uitgever van toonaangevende instellingen en bedrijven, oa. The Open Group, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant). Op het moment van verschijnen zijn de volgende uitgaven verkrijgbaar:

IT (Service) Management / IT Governance

ITSM, ITIL® V3 en ITIL® V2

Foundations of IT Service Management Based on ITIL® V3
(Engels, Duits en Nederlands; versies in Frans, Italiaans, Japans, Spaans: voorjaar 2008)

IT Service Management – An Introduction (Engels)
IT Service Management Based on ITIL V3 – A Pocket Guide
(Engels, Nederlands, Duits, Italiaans; versies in Frans, Japans, Spaans: voorjaar 2008)

Foundations of IT Service Management Based on ITIL®
(ITIL V2), (Engels, Nederlands, Frans, Duits, Spaans, Japans, Chinees, Deens, Italiaans, Koreaans, Russisch, Arabisch; ook als CD-ROM)

Implementing Service en Support Management Processes (Engels)
Release and Control for IT Service Management, based on ITIL® - A Practitioner Guide (Engels)

ITSM from hell! | ITSM from hell based on Not ITIL (Engels)
Service Management Process Maps (Engels)
Metrics for IT Service Management (Engels, Russisch)

ISO/IEC 20000

ISO/IEC 20000 - A Pocket Guide
(Engels, Italiaans, Duits, Spaans, Portugees)
ISO/IEC 20000 – An Introduction (Engels; Duits: medio 2008)
Implementing ISO/IEC 20000 (Engels)

ISO 27001 en ISO 17799

Information Security based on ISO 27001 en ISO 17799 - A Management Guide (Engels)
Implementing Information Security based on ISO 27001 en ISO 17799 - A Management Guide (Engels)

CobiT

IT Governance based on CobiT4.1® - A Management Guide
(Engels; Duits: pocket guide)

IT Service CMM

IT Service CMM - A Pocket Guide (Engels)

ASL en BiSL

ASL - A Framework for Application Management (Engels, Duits)
ASL - Application Services Library - A Management Guide
(Engels, Nederlands)
BiSL - A Framework for Business Information Management
(Nederlands; Engels)
BiSL - Business information Services Library - A Management Guide
(Nederlands, Engels)

ISPL

IT Services Procurement op basis van ISPL (Nederlands)
IT Services Procurement based on ISPL – A Pocket Guide (Engels)

Andere IT-Management uitgaven:

Contractmanagement op basis van CATS CM (Nederlands)
De RfP voor IT-outsourcing (Nederlands; Engels versie Voorjaar 2008)
Decision- en Controlfactoren voor IT-Sourcing (Nederlands)
DSDM – Een Introductie (Nederlands, voorjaar 2008)
Outsourcing van IT – Een introductie (Nederlands)
Outsourcing van IT – Management Guide (Nederlands)
Defining IT Success through the Service Catalogue (Engels)
Frameworks for IT Management - An introduction
(Engels, Japans, Duits)
Frameworks for IT Management – A pocket guide
(Engels, Nederlands, Duits)
Implementing leading standards for IT management
(Engels, Nederlands)
IT Service Management Best Practices, volumes 1, 2, 3 en 4
(Nederlands)

IT Service Management global best practices, volume 1 (Engels)
ITSM from hell! | ITSM from hell based on Not ITIL (Engels)
ITSMP - The IT Strategy Management Process (Engels)
Six Sigma for IT Management (Engels)
Six Sigma for IT Management – A Pocket Guide (Engels)

MOF/MSF

MOF - Microsoft Operations Framework, A Pocket Guide
(Nederlands, Engels, Frans, Duits, Japans)
MSF - Microsoft Solutions Framework, A Pocket Guide
(Engels, Duits)

IT Architecture

The Open Group Architecture Framework – 2007 Edition
(Engels, official publication of TOG)
TOGAF Version 8.1.1 Enterprise Edition – A Pocket Guide
(Engels, official publication of TOG)
TOGAF, The Open Group Architecture Framework – A Management Guide (Engels)
TOGAF™ Version 8 Enterprise Versie – Study Guide
(Engels, official publication of TOG)

Quality Management

ISO 9000

ISO 9001:2000 - The Quality Management Process (Engels)

EFQM

The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance – A Management Guide (Engels)

Sqeme

Process Management based on Sqeme (Engels)

Project- Programma- en Riskmanagement

ICB/NCB

NCB versie 3 – Nederlandse Competence Baseline (Nederlands)
Projectmanagement op basis van NCB V3 - IPMA-C en IPMA-D
(Nederlands)

PRINCE2™ / MSP / M_o_R

Project Management based on PRINCE2™. Versie 2005
(Engels, Nederlands, Duits)
PRINCE2™ - A No Nonsense Management Guide (Engels)
PRINCE2™ voor opdrachtgevers – Management Guide
(Nederlands)
Programme Management based on MSP (Engels, Nederlands)
Programme Management based on MSP - A Management Guide
(Engels)
Risk Management based on M_o_R - A Management Guide
(Engels)

MINCE®

MINCE® – A Framework for Organizational Maturity (Engels)

Andere Projectmanagement uitgaven:

Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement (Nederlands)
Wegwijzer voor methoden bij Programmamanagement
(Nederlands; najaar 2008)
Competenties, Taken en Functies bij projectmanagement
(Nederlands; najaar 2008)
Projectmanagement op basis van NCB versie 3
(IPMA-C en IPMA-D)
Het Project Management Office – Management Guide
(Nederlands, voorjaar 2008)

Voor alle overige uitgaven en een up-to-date overzicht, ga naar onze website: www.vanharen.net.

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

A4 Afronden van het Project



A4PROJECTMANAGEMENT

René Hombergen



Colofon

Titel:	A4 Afronden van het Project
Vierde deel uit de reeks:	A4 Projectmanagement
Gelijktijdig verschenen:	A4 Aanleveren van het Projectresultaat A4 Activeren van de Projectwerkzaamheden A4 Afwegen van de Projectvoortgang
Auteur:	René Hombergen
Redactie:	Peter Snijedewind Linda Hakeboom Gerard Bakker
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 035 8
Illustraties:	Idee en ontwerp, René Hombergen Realisatie, Jacob Lagerweij
Vormgeving & Opmaak:	CO2 Premedia bv, Amersfoort
Omslagontwerp:	CO2 Premedia bv, Amersfoort
Druk:	Eerste druk, eerste oplage april 2008

© Copyright by Van Haren Publishing en René Hombergen.

© Alle rechten voorbehouden, All rights reserved.

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

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

Voorwoord

Vorig jaar nam ik voor het eerst kennis van A4 Projectmanagement. Op dat moment had ik net binnen mijn eigen organisatie Nederlands meest gebruikte projectmanagementmethode geïmplementeerd. Toch werd mijn interesse gewekt; door de eenvoud en het overzicht. Een project is op zichzelf al complex genoeg.

De vier A's vormen een handige kapstok om de ingewikkelde vraagstukken van projectmanagement aan op te hangen. Niet dat de vraagstukken daarmee weggenomen worden; het blijft lastig om iets unieks dat in de toekomst opgeleverd moet worden, op voorhand te specificeren en te plannen. Bij repeterende werkzaamheden is dit al moeilijk, laat staan bij iets dat je eenmalig wilt realiseren.

Jaarlijks wordt wereldwijd zo'n 100 miljard dollar verspild aan projecten die de eindstreep niet halen of het beoogde eindresultaat niet realiseren. Eén van de interessante elementen aan A4 is dat een kwart van de methodiek specifiek over het afronden van het project handelt. Als we dit aspect als projectmanagers meer aandacht geven, zullen we een substantieel groter deel van onze projecten succesvol afronden. Als het niet meer lukt in het project waar we op dit moment mee bezig zijn, dan helpt het ons in ieder volgend project, omdat we de leereffecten serieus hebben vastgelegd en meenemen.

We vinden het belangrijk dat de projectmanagers van Welten Projecten bij ieder project een op de situatie afgestemde aanpak kunnen hanteren, daarom zorgen we ervoor dat ze meerdere methodieken beheersen. Wij hebben er daarom voor gekozen om onze projectprofessionals niet alleen te scholen in de meest gebruikte methodiek in de markt, maar breder te onderrichten, zo ook in A4. Met de bewezen kennis van meerdere methoden, kunnen onze medewerkers (in biljarttermen gesproken) de bal ook over een andere band spelen als dat nodig is. Een echte professional zit immers niet voor één gat gevangen.

Ik ben er trots op dat wij een bijdrage kunnen leveren aan de verdere ontwikkeling van het A4-gedachtegoed. Dit doordat we het met onze e-learning toepassingen mogelijk hebben gemaakt het A4-examen digitaal af te nemen. Volgens René Hombergen zijn we nog niet klaar, want de certificering en examinering in A4 gaan verder. Medio 2008 worden ook de verdiepingexamens gelanceerd en eind 2008 kunnen we weer twee vervolgböeken verwachten; A4-Projectcommunicatie en A4-Programmamanagement. Ik zie naar beide uit.

Ik wens u veel leesplezier en ben ervan overtuigd dat u na het afronden van dit boek, nog meer genegen bent uw projecten eerst goed af te sluiten en over te dragen, voordat u met de uitdaging van een volgend project begint.

Vessem, maart 2008
Johan Treur, Welten Projecten

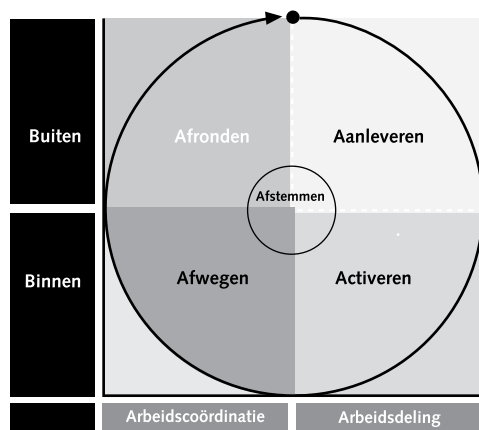
Inhoudsopgave

Voorwoord	V
Samenvatting Afronden van het projectresultaat	IX
1 Introductie tot A4 Projectmanagement	1
1.1 Project: afspraken over doelen, resultaat en acties	1
1.2 Arbeidsdeling en coördinatie, binnen en buiten.	2
1.3 Aanleveren	2
1.4 Activeren	3
1.5 Afwegen	3
1.6 Afronden.	4
1.7 Afstemmen	5
2 Het belang van projectafroning	7
2.1 Niet geheel geslaagde projecten	7
2.2 Een voortijdig einde	8
2.3 Zorg voor beëindiging	14
2.4 Samenvatting belang van projectbeëindiging.	15
3 Instrumenten voor projectafroning	17
3.1 Een gepaste beëindiging	17
3.2 De instrumenten	19
3.3 Samenvatting instrumenten bij Afronden	20
4 Overdracht	21
4.1 Het projectresultaat.	21
4.2 Afgesproken werk	22
4.3 Meerwerk	26
4.4 Minderwerk	30
4.5 Acceptanten	32
4.6 Samenvatting overdracht	35
5 Decharge	37
5.1 Vrijwaring toekomstig gebruik	38
5.2 Verborgene gebreken.	39
5.3 Uitvoering.	44
5.4 Samenvatting decharge	49
6 Evaluatie.	51
6.1 Wie geeft opdracht tot een evaluatie?.	53
6.2 Wie voert de evaluatie uit?.	56
6.3 Onderwerp van onderzoek	59
6.4 Leeradviezen als doel.	66
6.5 Samenvatting evaluatie	70

7 Afsluitende bijeenkomst	73
7.1 De ingebruikname	74
7.2 Feest en afscheid	76
7.3 Leermomenten verzamelen	77
7.4 Een combinatie	78
7.5 Samenvatting afsluitende bijeenkomst	79
8 Financiële verantwoording	81
8.1 Financiële verantwoording in voorgaande A4-gebieden	81
8.2 Financiële verantwoording bij projecten	83
8.3 Verrekening inspanningsverplichtingen	89
8.4 Verrekening resultaatverplichtingen	90
8.5 Samenvatting financiële afronding	93
9 Programmaportfoliobesturing	95
9.1 Begrippen	97
9.2 Definities	99
9.3 Vragen, onderwerpen en doelstellingen	104
9.4 Tien stappen	107
9.5 Samenvatting programmaportfoliobesturing	110
10 Sjabloon projectafronding	113
Index	117

Samenvatting Afronden van het projectresultaat

Aan het einde van een project volgen activiteiten om je project te voltooien. In A4 Projectmanagement is dit het vierde kwadrant Afronden. Het komt na de kwadranten Aanleveren, Activeren en Afwegen. In het midden van de kwadranten bevindt zich Afstemmen als kern van een project.



Overzicht A4 Projectmanagement

Essentie van Afronden

Afronden gaat om de vraag: hoe breng je het project netjes tot een einde?

Activiteiten bij Afronden

Je verricht de volgende activiteiten bij afronden:

- draag het projectresultaat over;
- stel een dechargedocument op;
- voer een evaluatie uit;
- specifickeer de financiën, en;
- organiseer een afsluitende bijeenkomst.

Combinaties

Bij grote projecten voer je deze vijf activiteiten afzonderlijk uit. Bij kleine projecten kun je evaluatie en slotbijeenkomst combineren met bijvoorbeeld een symbolische overdracht en dechargeverlening.

Overdracht

Overdracht betreft de ingebruikname en het in beheer nemen van je projectresultaat. Zorg dat gebruikers, beheerders en uitvoerders met het resultaat uit de voeten kunnen. Aan het begin van je project heb je hun eisen en wensen verzameld. Tijdens je project heb je met testen gevolgd of je daaraan voldeed en nu stel je dit nogmaals vast. Vanaf heden hoort de zorg voor je project-

resultaat toe aan een ander. Een ander aan wie je (zo veel mogelijk) tegemoet bent gekomen in de eisen die je overeenkwam bij de start.

Decharge

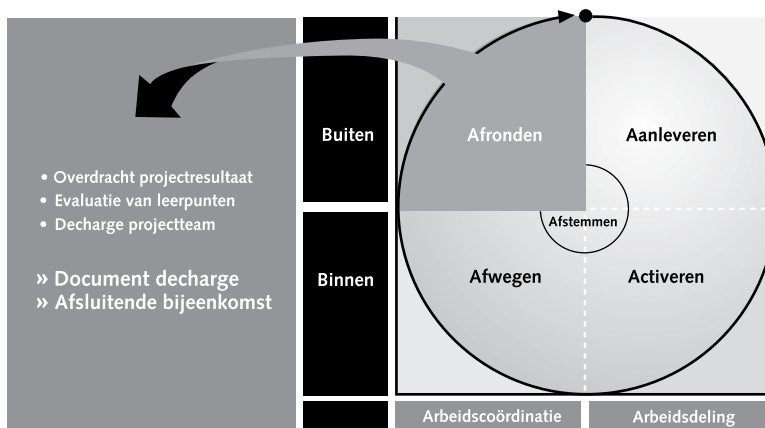
Decharge betreft de vaststelling dat je jouw opdracht hebt uitgevoerd en dat je van verdere verplichtingen betreffende dit project ontheven bent. Losse eindjes, details die je nog niet hebt kunnen afronden, draag je over aan de lijnorganisatie. Bij oplevering van een project is er vrijwel altijd een restpunt waarvoor nazorg nodig is; het perfecte project bestaat immers niet. Deze nazorg kan geleverd blijven door een beperkt in stand te houden projectorganisatie, of worden overgedragen aan de lijn door middel van een dechargedocument. Decharge regelt vrijwaring en overdracht.

Evaluatie

Naast een gebrek in het gespecificeerde resultaat, kent een project vrijwel altijd ook extra effecten. Deze waren onvoorzien bij de resultaatspecificatie en zijn toch opgetreden in de loop van het project. Een evaluatie is een prima hulpmiddel om deze effecten te achterhalen. Een evaluatie betreft, behalve het vaststellen of er naast het beoogde projectresultaat nog andere projecteffecten zijn opgetreden, ook de vraag naar relevante leerervaringen die betrekking hebben op projectmatig werken. Je tracht van je eigen project te leren en deze leerervaringen over te dragen aan de organisatie die er iets aan kan hebben voor toekomstige projecten.

Financiële afsluiting

Je kunt niet evalueren zonder ook vast te stellen wat het project nu feitelijk gekost heeft. Specificeer aan het eind, nu je alle uitgaven tijdens de projectperiode kent, alle financiën. Een projectafsluiting bestaat bij de gratie van een eindafrekening. Stel vast wat het financiële beslag op het projectbudget is geweest. Stel ook vast wat het projectresultaat werkelijk gekost heeft, en toon aan dat je op de juiste wijze met de verkregen gelden bent omgegaan.



Instrumenten van Afronden

Afsluitende bijeenkomst

Zorg ervoor dat er aan het einde een afsluitende bijeenkomst plaatsvindt. Zoals je een project laat beginnen met een kick-off, zo rond je het ook af: met een gezamenlijke bijeenkomst. Geef er een feestelijk tintje aan, om te laten zien dat decharge verleend is en laat leeradviezen voor de toekomst niet verloren gaan.

Feestje

Een afsluitende bijeenkomst zorgt ervoor dat medewerkers de tijdens het samenwerken ontstane band op een goede wijze kunnen beëindigen. Maak er wat leuks van. Overhandig een sleutel, laat een decharge-plakkaat ondertekenen en drink samen een borrel.

Evalueer de projectbesturing

Het afronden van het project vormt ook een passend moment om de projectbesturing aan een nadere vraagstelling te onderwerpen. Voldoet de projectmanagementmethodiek? Hoe worden projecten begeleid? Geven de opdrachtgevers de projectmanagers de juiste ondersteuning? Evalueren ze de bestaande projecten voldoende op hun doelbijdrage? Start de organisatie op tijd met nieuwe projecten? Dat zijn enkele vragen die je naar aanleiding van een projectevaluatie kunt stellen om ook de scope van het opdrachtgeverschap te evalueren.

1 Introductie tot A4 Projectmanagement

Maak af waar je mee begonnen bent. Dat klinkt eenvoudig, maar is in projecten vaak lastig. Het einde van een project krijgt doorgaans minder aandacht dan de start. Het goed beginnen van een project vraagt het nodige werk. Een project kan al mislukken bij de eerste stap, als die in de verkeerde richting wordt gezet. Een project kan echter pas werkelijk slagen aan het eind. Juichen kun je pas bij het halen van de finish.

Een goed begin...

Een goed begin is weliswaar het halve werk, maar het is zeker niet het hele werk. Het is een vaardigheid om een project niet alleen goed voor te bereiden en uit te voeren, maar ook om een project goed af te ronden. Dit boek beschrijft deze vaardigheid.

... en een goed einde

Overdracht, decharge, evaluatie, financiële specificatie en een afsluitende bijeenkomst vormen de voornaamste elementen om een project netjes af te ronden. Aan dit afronden gaan de A4-Projectgebieden Aanleveren, Activeren en Afwegen vooraf, en natuurlijk de vraag of de voorliggende opgave zich wel leent om als een project vorm te geven.

1.1 Project: afspraken over doelen, resultaat en acties

Je pakt die opgaven projectmatig aan, waarbij er sprake is van een op te leveren resultaat dat vooraf bepaald kan worden. Dit resultaat is voor de organisatie nieuw en levert een bijdrage aan de doelen. Opdrachtgever en opdrachtnemer maken afspraken over de uit te voeren acties om het resultaat op te leveren.

Project is een werkvorm

Als je alleen maar afspraken kunt maken over doelen en acties, is beleidsvorming als werkvorm meer geschikt. Er is dan geen sprake van vooraf bepaalbare resultaten. Als er alleen resultaten en acties in het geding zijn en er geen vernieuwing van de doelbijdrage plaatsvindt, kun je beter via servicemanagement de opgave tot een goed eind brengen.

Afspraken over Werkvormen	Doelen	Acties	Resultaat
Creativiteit	✗		
Beleidsvorming	✗	✗	
Projecten	✗	✗	✗
Diensten		✗	✗
Routines			✗

Figuur 1.1 Afspraken en werkvormen

1.2 Arbeidsdeling en coördinatie, binnen en buiten

Een project kenmerkt zich door twee inherente spanningsbogen: die van arbeidsdeling en -coördinatie en die van binnen en buiten het project. *Arbeidsdeling* betreft specialisatie van werkzaamheden en *arbeidscoördinatie* betreft het weer samenvoegen daarvan. ‘Binnen’ en ‘buiten’ kenmerken het gezichtspunt van de projectmanager, wat stuurt hij (binnen) en waarvan is hij afhankelijk in zijn omgeving (buiten). De combinatie van de beide spanningsbogen leidt tot een vierkant met vier gebieden waarin de projectmanagementgebieden benoemd worden. Dit kan met vier ‘A’s’: aanleveren, activeren, afwegen en afronden. Afstemmen geldt als vijfde ‘A’: de kern van het project.

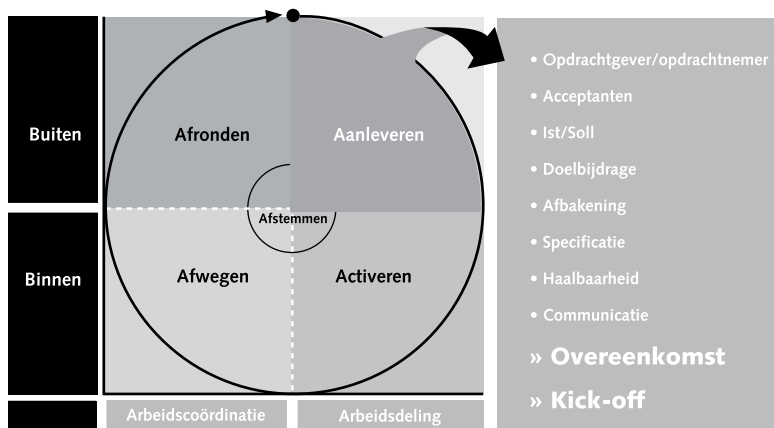
1.3 Aanleveren

Aanleveren betreft vooral het ‘wat’. Wat realiseer je ten behoeve van je opdrachtgever en acceptanten, zoals gebruikers en beheerders. Je ontwerpt je toekomstige resultaat voor je afnemers. In dit kwadrant richt je je direct op hetgeen je gaat opleveren. En naast dit ‘wat’ richt je je ook op het ‘wie’ en het ‘waarom’.

Het resultaat afstemmen

Je stelt vast wat het op te leveren resultaat is en wanneer je welke vervolginformatie verstrekt. Het resultaat moet aansluiten op de doelstelling van de opdrachtgever en moet met meer acceptanten dan hem alleen worden afgestemd. Denk bijvoorbeeld eens naast de eisen die gebruikers en beheerders stellen aan de eisen die een controlerende instantie aan je resultaat kan stellen. Bij Aanleveren is het op te leveren resultaat het belangrijkste onderwerp.

Kortom, aanleveren betreft de vraag: wat ga je maken?



Figuur 1.2 Aspecten bij Aanleveren

1.4 Activeren

Na het denken over welk nieuw resultaat gemaakt wordt om aan de doelen bij te dragen (Aanleveren), volgt Activeren. Nadat het 'wat' is bepaald, volgt het 'hoe'. Bij Activeren gaat het vooral om 'doen'. Hoe ga je het maken? De nadruk ligt op actiegerichtheid, zoals het activeren van mensen die werkzaamheden verrichten ten behoeve van het eindresultaat en het organiseren van de middelen die daarvoor nodig zijn.

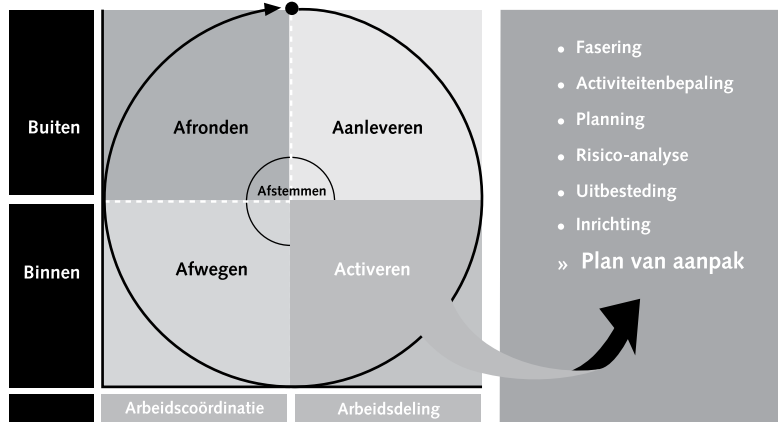
Activiteiten ontwerpen

Je bepaalt de activiteiten die nodig zijn om tot het resultaat te komen. Je definieert deze activiteiten, plaatst ze in de tijd en bepaalt wie ze uitvoert. Ofwel je stelt je de vragen: wat moet er gebeuren, wanneer en door wie?

Hulpmiddelen

Hulpmiddelen om het werk in te delen zijn: fasering, activiteitenindeling, planning, risicoanalyse, uitbestedingsbeslissing en inrichting van je project. Bij activeren deel je de doorlooptijd in en de totale berg aan werk die er ligt. Je stemt dit werk af op de doorlooptijd en de capaciteit, je onderzoekt de mogelijke bedreigingen van je project en neemt daar maatregelen tegen. Je stelt vast of je de werkzaamheden uitdeelt aan in- of externe partijen en je bepaalt de projectorganisatie.

Activeren betreft de vraag: wat ga je doen om het resultaat te maken?



Figuur 1.3 Instrumenten bij Activeren

1.5 Afwegen

De derde 'A' van A4 Projectmanagement betreft het meten van de voortgang van het project. Dit meten gebeurt op voortgangscriteria en daarmee verkrijgt je informatie over eventueel te nemen bijsturingmaatregelen om het behalen van het resultaat veilig te stellen.

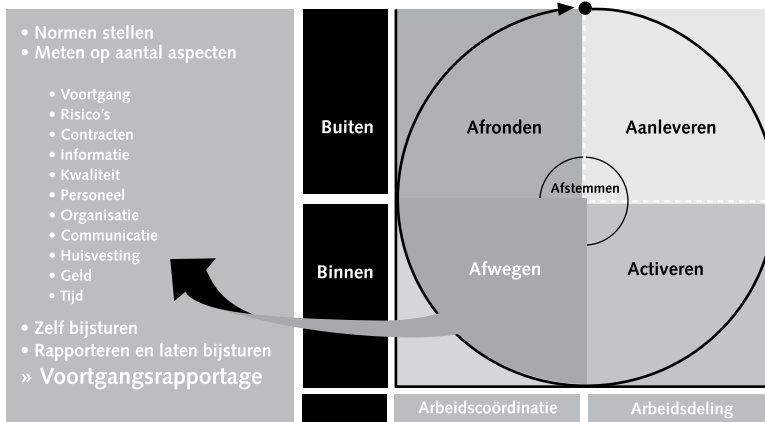
Meten op voortgangscriteria

Je meet de voortgang op een aantal criteria, namelijk op:

- het niveau van mijlpalen of performance-indicatoren;

- enkele harde beheersaspecten, zoals tijd, geld en wellicht risico's en contracten, en;
- op zachte aspecten met betrekking tot de mensen in het project en hun verbanden. Denk bijvoorbeeld aan motivatie en samenwerking.

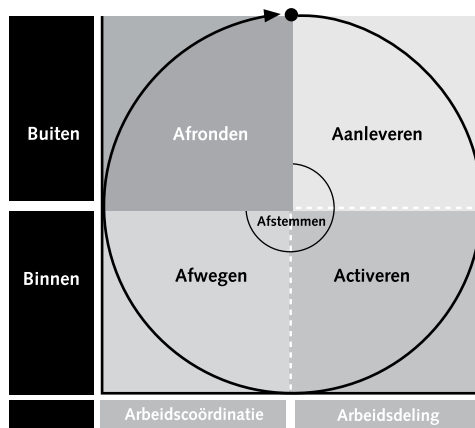
Afwegen draait dus om de vragen: hoe meet je de voortgang van de activiteiten, en hoe stel je de juiste bijsturingmaatregelen vast die gaan leiden tot het resultaat?



Figuur 1.4 Aspecten bij Afwegen

1.6 Afronden

Aan het einde van een project volgen overdracht, decharge en evaluatie.



Figuur 1.5 Afronden van het project

Overdracht

Bij de overdracht bied je het projectresultaat aan de lijnorganisatie aan, doorgaans een beherende afdeling. Bij de overdracht regel je ook dat je gevrijwaard bent voor het gebruik vanaf heden, tenzij blijkt dat er fouten zichtbaar worden in het projectresultaat waarvoor je aansprakelijk bent.

Decharge

Decharge betreft de vaststelling dat je jouw opdracht hebt uitgevoerd en dat je van verdere verplichtingen voor dit project ontheven bent. Lopende zaken die je niet hebt kunnen afronden, draag je over aan de lijnorganisatie.

Nazorg

Elk project kent een gebrek in de oplevering en heeft nazorg nodig. Je moet zowel je vrijwaring voor het gebruik vanaf heden regelen als specifiek zijn over wat je niet hebt kunnen waarmaken. Nazorg kan worden geregeld door een beperkt in stand te houden projectorganisatie of door middel van een dechargedocument.

Extra effecten

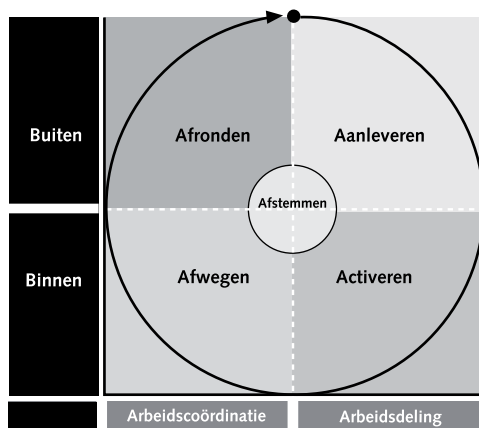
Een project kent meestal ook extra effecten die niet zijn voorzien bij de resultaatpecificatie. Een evaluatie is een prima hulpmiddel om deze effecten in beeld te krijgen. Bij het evalueren komt ook de vraag aan de orde of er tijdens het project relevante leerervaringen zijn opgedaan.

Afronden gaat om de vraag: hoe breng je het project netjes tot een einde?

1.7 Afstemmen

Aanleveren, Activeren, Afwegen en Afronden vormen de vier gebieden van A4 Projectmanagement. De kern van een project bestaat uit Afstemmen met de omgeving. De omgeving bestaat uit allereerst je opdrachtgever en overige acceptanten, maar er kunnen ook actoren zijn (in de bredere omgeving van het project), zoals omwonenden, pers, vertegenwoordigers van politieke partijen et cetera. Als deze actoren inspraak hebben om het resultaat mee vast te stellen, betrek je ze al bij de start van het project. Beschikken zij niet over een inspraakmogelijkheid om het resultaat mee vast te stellen, dan wil je hen minstens informeren. Een vroegtijdige communicatie bevordert de acceptatie van het projectresultaat. Je analyseert welke actoren je met welke boodschap wilt benaderen en welke middelen je daarvoor inzet, vervolgens pleeg je de communicatie zelf.

Afstemmen betreft de vraag: wat ga je vertellen?



Figuur 1.6 Afstemmen als kern

2 Het belang van projectafroding

Projecten krijgen doorgaans veel aandacht wanneer zij op het punt van een geslaagde oplevering staan of evident dreigen te mislukken in de ogen van de omgeving. Wat duidelijk positief is en wat duidelijk negatief is, valt op.

Successen en missers

We hebben altijd onevenredig veel aandacht voor dingen die slecht gaan. Kijk maar naar de nieuwsvoorziening. Journalisten lijken gefocust op missers. Alleen dat wat niet goed verloopt, levert nieuws op. Wat goed loopt, is normaal en daar is weinig belangstelling voor. Tenzij zaken juist héél goed gaan, dan is er weer wel aandacht voor.

Succes is sexy ...

Bij projecten is dit niet anders. Succes kent vele vaders en evidente missers roepen het nodige leedvermaak in de omgeving op. Een geslaagde projectoplevering mag voor een projectmanager dan een gewoonte zijn, voor organisaties is het meestal minstens een welkome afwisseling in het gewone lijnwerk. Ieder projectresultaat dat met succes wordt opgeleverd, betekent een vernieuwing en doorbreking van de dagelijkse sleur.

... en falen (van een ander) is fijn

Falende projecten leveren de nodige negatieve aandacht op. Zij voorzien de (roddel)pers van materiaal om haar bladen te vullen. Veel mensen lezen graag over de minpunten of het falen van anderen, die deze informatie liever verborgen zouden willen houden. Dat geldt ook voor mislukkende projecten. Direct betrokkenen spreken bij voorkeur niet openlijk over het niet slagen van het project, maar vele anderen willen er wat over weten. Mislukte projecten hebben een grote attentiewaarde, al wordt er weinig over gecommuniceerd. De duidelijke mislukkingen en duidelijke successen hebben een helder gemarkeerd einde in de beleving van betrokkenen.

2.1 Niet geheel geslaagde projecten

Als de oplevering net niet helemaal lukt of wanneer er alleen maar deelresultaten zijn, wordt vaak door de lijn- en projectorganisatie vergeten om een project netjes af te ronden. Projecten die niet een duidelijk succes kennen, of duidelijk mislukken, komen vaak maar moeizaam of zelfs niet tot een einde.

Wat is de status?

Zeer veel organisaties laten projecten nog lange tijd sluimerend voortbestaan met een onduidelijke status. Maar de status moet juist helder zijn: ofwel er vinden nog projectactiviteiten plaats waarmee voortgang wordt geboekt ten behoeve van een overeengekomen resultaat, ofwel het project wordt afgerond.

Levend of dood?

Zorg voor dit onderscheid. Zorg dat het sterven van een project geen onmacht is, maar een daad van duidelijkheid.



Figuur 2.1 Komt het project tot een einde?

Zorg voor duidelijkheid

In veel projecten ontbreekt deze duidelijkheid. Daarom moeten decharge en evaluatie worden geregeld. En daar hoort ook een bijeenkomst ter afsluiting van het proces bij. Zowel projectleider, opdrachtgever als projectmedewerkers kunnen het initiatief nemen om deze helderheid te creëren. De verantwoordelijkheid ervoor ligt bij jezelf als projectleider.

Samenvatting niet geheel geslaagde projecten

Wanneer je meent dat de projectorganisatie moet ophouden te bestaan, vraag je om decharge en houd je een evaluatie. Een bestuurder van een project moet expliciet nagaan of je project daadwerkelijk beëindigd wordt. Ook als een project niet slaagt of niet faliekant mislukt en daarmee aan de aandacht dreigt te ontsnappen, markeer je het einde om een zwerfend voortbestaan te voorkomen.

2.2 Een voortijdig einde

Projecten kunnen op veel manieren voortijdig aan hun einde komen. Als je een project als een rivier ziet die uiteindelijk uitmondt in zee, dan kan een project al eerder in de delta verzanden, halverwege in zijn bedding opdrogen of vlak na de bron. Maar of een project nu snel na zijn ontstaan, halverwege of pas vlak voor het einde stopt, als het project voortijdig stopt, markeer dit dan. Zorg voor een duidelijk zicht op de afronding. Als het project stopt met de oplevering conform plan, kost het weinig moeite de finishlijn te herkennen.

Een zelfstandige volwassene?

Maar ook een eerder uitstappen uit de wedstrijd, moet je markeren. Is de loper nog in de race? Is het project nog gaande? Moeten ontvangers klaar blijven staan bij de verwachte finishlijn of kan de aankomsthal worden leeg geruimd? Maak duidelijk wat de status van het project is. In een metafoor van het opvoeden van kinderen: loopt er straks een gezonde volwassene het huis uit of wordt het kind al eerder zwerfjongere, wees of vondeling?

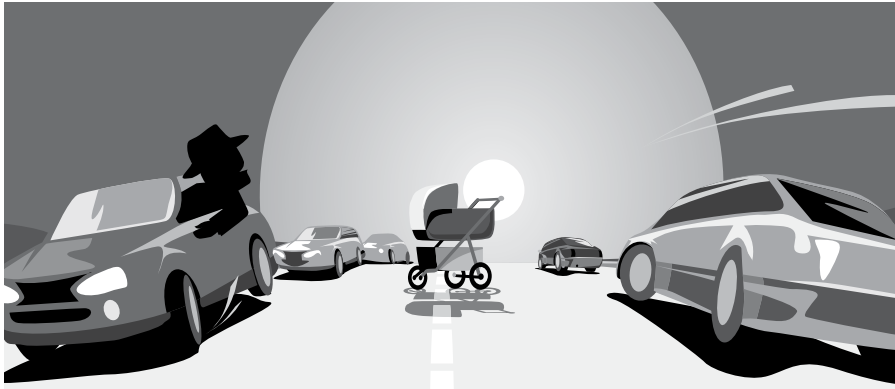
Of zijn er te veel problemen met het kind?

‘Kinderen krijg je om af te leveren aan een ander.’ Deze uitspraak is ook op projecten van toepassing. Uiteindelijk telt vooral de overdracht van het projectresultaat aan de lijnorganisatie. Is het project erin geslaagd het resultaat voldoende af te ronden om dit zelfstandig in de grotere wereld te laten voortbestaan?

2.2.1 Vondelingen

Sommige projecten worden als vondeling geboren. Iemand merkt het zachte huilen van een kind op en zoekt er verzorging voor. Die wordt maar mondjesmaat gevonden. Want alhoewel de noodzaak voor het project onmiskenbaar is, kan er geen projectmanager of opdrachtgever voor worden gevonden. Niemand wil zijn vingers eraan branden. Behalve dan een enkele medewerker die op eigen initiatief maar wat zaken oppakt.

Het goed afronden van deze ‘vondelingprojecten’ is vaak lastig. Want hoe moet je iets afronden wat eigenlijk geen echte start heeft gekend.



Figuur 2.2 Een vondeling ... wie wil dit project?

Zorg er dan ook altijd voor dat een project een duidelijk begin heeft. Start een project met een projectovereenkomst. Een project zonder een formele projectovereenkomst bestaat niet. Hooguit kunnen er wat vooronderzoeken bestaan die gaan leiden tot een project of leiden tot het stopzetten van het onderzoek.

Voorbeeld vondelingproject: Voorbereiding op een fusie

Twee gemeenten willen samengaan. Burgers die voorheen naar hun eigen kleinere gemeente gingen, melden zich nu in de grotere gemeente die het centrum van het nieuwe gebied vormt. Ook alle ambtenaren krijgen daar hun standplaats. De oude voorzieningen voldoen hier niet meer. Die waren afgestemd op de situatie van voor de fusie. De samenvoeging wordt opgesierd met een nieuw gemeentehuis. Negen van de tien keer worden deze nieuwe gemeentehuizen duurder dan aanvankelijk gepland en duurt de oplevering langer dan overeengekomen. Vaak sneuvelt er ook nog een wethouder op zo'n project. Maar deze projecten worden in ieder geval gestart.

Eigen initiatief buiten de spotlights

Anders ligt dat voor projecten in de back office van deze fusietrajecten. Die zijn minder sexy en dreigen te worden vergeten. Twee ambtenaren zijn door hun eigen ervaringen en die van hun collega-ambtenaren in andere fusiegemeenten in de loop der jaren wijs geworden. Integratie van de werkprocessen komt vaak als laatste en wordt bij deze integraties het kind van de rekening. Twee individuen, één van iedere gemeente, kennen elkaar informeel en slaan de handen ineen. Zij werken in de automatiseringsdiensten van de twee aparte gemeenten. Zij voeren vroegtijdig overleg om de systemen op elkaar te gaan afstemmen. Ze melden het niet aan hun managers, omdat de voorgenomen fusie nog wat gevoelige politieke kantjes kent. De gemeentesecretaris, die verantwoordelijk is voor de ambtelijke dienst, wordt niet geacht al voorbereidingen te laten treffen voor iets wat nog niet definitief besloten is. De beide medewerkers voorzien rampen als zij voorbereidingen achterwege laten. Beide gemeenten staan op het punt om zware investeringen in nieuwe hard- en software te plegen. De beide ambtenaren treffen voorbereidingen om een optimale aansluitbaarheid van de automatisering van beide gemeenten te realiseren.

En dan toch geen project

Echter, op het laatste moment gaat de voorgenomen fusie niet door. Er treedt een politieke verschuiving in de provincie op. Deze onthoudt zijn goedkeuring. Het project van de beide medewerkers is dan ook vanuit de eerste doelstellingen die ze hadden tevergeefs geweest, terwijl de inspanningen die gemoed waren met hun initiatief, nergens zijn verantwoord.

Maak een contract als geboorte

Je kunt bijna een juridische noodzaak vaststellen om het bestaan van een project te verankeren. Kijk nu eens naar mensen, die worden geboren en ingeschreven in de burgerlijke stand. Als ze overlijden worden ze uitgeschreven uit het bevolkingsregister. Maar niet alleen natuurlijke personen kennen een formele geboorte en dood in de administratie van een gemeente. Dat geldt ook voor rechtspersonen, die komen formeel op de wereld en gaan er eveneens formeel weer vandaan. Iedere organisatie is zich bewust van de noodzaak om zijn bestaan formeel vast te laten leggen; als eenmanszaak, vennootschap onder firma, besloten of naamloze vennootschap. Inschrijving en oprichtingsakte krijgen bijzondere aandacht van het management.

Een register

Voor projecten bestaat vaak een dergelijke externe bureaucratie niet. Daarom is het goed om binnen de organisatie een equivalent hiervan voor projecten te organiseren. Stel vast welke projecten er bestaan. Schrijf ze in in een register.

Een formeel bestaan

Welke projecten zijn daadwerkelijk als organisatie in het leven geroepen en van welke bestaande projecten heb je geconstateerd dat zij eigenlijk niet meer bestaan en dan ook formeel beëindigd moeten worden? Op deze manier krijg je een overzicht van de huidige bestaande projecten, met ondermeer de aanleiding, het doel en het te bereiken resultaat. Een project moet herkenbaar ontstaan zijn om goed afgerond te kunnen worden. Want hoe kun je vaststellen of iets (volledig) is afgerond, zonder dat je het doel en het op te leveren resultaat kent? Daarom is de stelling zonder

meer gerechtvaardigd die zegt: ‘Van een project is pas sprake als het project formeel bestaat.’ Er moet een projectovereenkomst dan wel projectopdracht aan ten grondslag liggen.

2.2.2 Wezen

Sommige projecten worden feestelijk geboren om vervolgens na enkele maanden te verzanden. En dan wordt het stil. De buitenwereld doet nauwelijks meer navraag. De projectmanager en zijn medewerkers zijn zelf onvoldoende in staat om het project uit het moeras te trekken. Zij zijn geen Baron von Münchhausen die zich aan zijn eigen haren uit het drijfzand omhoog wist te krijgen. De projectmanager durft het project niet te beëindigen, omdat hij niet weet wat er dan met zijn mensen gaat gebeuren en de kans voor dit project dan weer voor enkele jaren voorbij is.



Figuur 2.3 Project als wees ... heeft de organisatie nog een plekje?

Voorbeeld weesproject: De internethype volgen en afhaken

Aan het einde van de jaren 1990 leek iedereen goud te gaan verdienen met internet. Ieder groot bedrijf startte er projecten voor. Een grote financiële dienstverlener deed rond de millenniumwisseling pogingen om dé internetbank van de wereld te worden, of op zijn minst van het eigen werelddeel. Hele afdelingen van consultantsbureaus werden ingevlogen. Ze werden ondergebracht in een stad op een paar honderd kilometer van het eigen hoofdkantoor. Dat gebeurde om het project zo veel mogelijk zelfstandigheid te geven en zo productief mogelijk te laten zijn, zonder onnodige bureaucratie van de lijnorganisatie. In minder dan twee jaar werd drie miljard euro besteed. Maar de resultaten en doelstellingen bleken onhaalbaar.

Stoppen en doorgaan...

Het project werd afgeblazen. Een deel van de projectorganisatie werd in stand gehouden, want er moest zeker nog iets gebeuren voor internet, al was de oorspronkelijke doelstelling dan niet realiseerbaar gebleken. Wat was de doelstelling van dit in stand blijvende deel van de projectorganisatie? Het netjes afronden van het mammoetproject? Het definiëren van nieuwe, beperktere resultaten? De toch opgeleverde minimale deelresultaten van het mammoetproject commercieel optimaal benutten? Het duurde minstens een jaar, na de koude douche van het inzicht dat men met een ‘mission impossible’ bezig was, voordat men het veel kleinere vervolgproject van een heldere status voorzag.

Beslis tijdig ...

Fusie-, globaliserings- en internetprojecten gaan doorgaans voortvarend en vol verwachting van start. Ze zijn sexy en hebben de aandacht van het topmanagement. Maar al snel blijkt dat de voordelen lastiger te behalen zijn dan aanvankelijk gedacht. Internet is geen goudmijn, maar een gewone mijn, waarin je diep moet afdalen om de verbindingen met de gewone bedrijfsprocessen te behouden en enige delfstof naar boven te krijgen. De voordelen van overnames kunnen nauwelijks op korte termijn zichtbaar worden, en integratie blijkt een taai proces dat een lange adem vergt. En het opzetten van ‘green fields’ in andere culturen, verloopt altijd lastiger dan verwacht.

...over het vervolg van een project

Wanneer deze projecten niet snel het succes laten zien dat bij de start ervan gepropageerd werd, verslapt doorgaans de bestuurlijke aandacht. De projecten worden een wees in het bedrijf. Het komt meestal niet tijdig tot een zorgvuldige en gerichte afwikkeling van deze projecten.

2.2.3 Zwervers

Dan zijn er nog de projecten die een goede start kennen, een voortvarende voortgang boeken, maar aan het einde in een troebel water terechtkomen. Het project lijkt afgerond of leek ooit spoedig afgerond te gaan worden, maar bij navraag blijkt dat de status van de overdracht onduidelijk is.

De bekende missers

Voorbeelden van projecten die mislukken bij hun oplevering terwijl de projectorganisatie al grotendeels ontmanteld is, zijn saillant en sensationeel. Iedereen kent er wel een paar die in de openbaarheid zijn gekomen of uit de eigen organisatie. Het zijn de faliekante missers. Iedere Nederlander kent de trieste oplevering van de Betuwelijn; niet alleen het project mislukte doordat het veel duurder werd en langer duurde, maar ook omdat de exploitatie niet rond te krijgen is, zelfs al brengt de overheid geen euro als afschrijving in rekening. En Nederlanders kennen het gras van de Amsterdam ArenA dat niet groeit en de tuinen van de Rotterdamse Zwaan die te veel klapperden. Maar de voorbeelden bestaan ook in het buitenland en zijn ook in de geschiedenis te vinden.

Voorbeeld mislukte projectoplevering 1: Nieuw openbaarvervoersysteem**Metro in Kopenhagen**

‘De feestelijke opening van een compleet nieuw metronet in Kopenhagen liep gisteren uit op een compleet fiasco. Alle wagens stonden 75 minuten stil. Passagiers moesten over het spoor naar het dichtstbijzijnde station lopen. Reizigers konden bij stations niet uitstappen, omdat de deuren dicht bleven. De automatische besturing van de onbemande metrowagens werkte bovendien deels niet’, zo luidde het eindoordeel.

Voorbeeld mislukte projectoplevering 2: Nieuw openbaarvervoersysteem

Randstadrail

En wat te denken van de ingebruikname van Randstadrail? Hier bleken direct na de ingebruikname onder meer een aantal wissels niet te deugen en moest de ingebruikname na korte tijd worden gestaakt. Maar enkele jaren later werd het ongemak pas echt groot; de chipkaart waarmee reizigers automatisch elektronisch betaalden, bleek onvoldoende beveiligd...

Voorbeeld mislukte projectoplevering 3: Een zinkend nieuw schip

Mislukkende projecten zijn van alle tijden. Ongeveer vier eeuwen geleden werd voor de koning van Zweden, na jarenlange arbeid, in Stockholm een nieuw schip te water gelaten dat groter was dan elk tot dan toe gebruikt formaat. Het betrof een gevaarte van zestig meter lang dat dertienhonderd ton water kon verplaatsen. Een ongekende prestatie voor die tijd.

Goed getest...

Onder leiding van oppermeester scheepsbouwer Hendrik Hubertszoon uit Nederland is het schip gebouwd. De admiraal van de vloot heeft het op stabiliteit getest door er dertig man en masse dwars over heen en weer te laten draven.

En feestelijk in gebruik genomen...

Op zondag tien augustus zestien honderd acht en twintig waren alle hoogwaardigheidsbekleders aanwezig. Voor de eerste tewaterlating. Het schip meerde af. En zonk onmiddellijk.

Aansluiten van het projectresultaat

In de situatie van Kopenhagen is de projectorganisatie waarschijnlijk alleen nog in stand gehouden om enige nazorg te verrichten op een systeem dat door en door getest is. Anders organiseer je immers geen feestelijke ingebruikname. Enkele medewerkers hebben nog tijd gereserveerd om kleine onvolkomenheden te verhelpen. De rest is weer uitgevlogen naar volgende projecten. Omdat het op te leveren railsysteem echter nog allesbehalve af is, moeten zij weer van heinde en verre worden teruggehaald om alsnog dit project af te ronden.

... op de bestaande organisatie

Elke organisatie kent een tegengestelde oriëntatie tussen front office en back office, commercie en productie, vernieuwing en beheer. De front office van een organisatie pusht een project vaak om snel resultaat op te leveren, terwijl door specialisten gesignaleerde zaken worden weggewuifd, zoals ondermeer bij de ondeugdelijke wissels van Randstadrail.

Nazorg van het project

De aandacht voor een goede overdracht naar beheer wordt door deze wens tot resultaat regelmatig veronachtzaamd. De projectleider is vooral uit op het succes en verzuimt om het in beheer nemen en de nazorg goed te regelen. De status van de overdracht is niet helder. Hij heeft een deel van de projectorganisatie in stand gehouden voor eventueel nog optredende problemen.



Figuur 2.4 Project als zwerver ... wie verzorgt nog opvang?

Met welke opdracht?

Maar het is onduidelijk wat de opdracht van dit projectteam precies omvat. Gaat het om het alsnog verzorgen van de aansluiting van het systeem op de back office? Is het projectteam alleen een vraagbaak bij optredende problemen in het systeem, of is het team verantwoordelijk voor het geheel verzorgen van een operationeel systeem na een pilot die nog niet op de dagelijkse productie was aangesloten?

Een project kan tijdens verschillende fasen van zijn leven vergeten raken. Een manier om dat tegen te gaan is het streven naar een goede projectbeëindiging. Wees zo discreet dat een project óf nog een duidelijk en herkenbaar voortbestaan kent, óf dat het afgerond wordt. Voorkom dat een project vondeling, wees of zwerver wordt. Al naar gelang het moment van zijn verdwijning.

2.3 Zorg voor beëindiging

Sommige projectleiders zijn er een meester in om steeds snel succesvol een resultaat op te leveren. Hoewel geniën wel degelijk bestaan, is hier meestal sprake van ‘window dressing’: louter een aantrekkelijke presentatie.

Window dressing

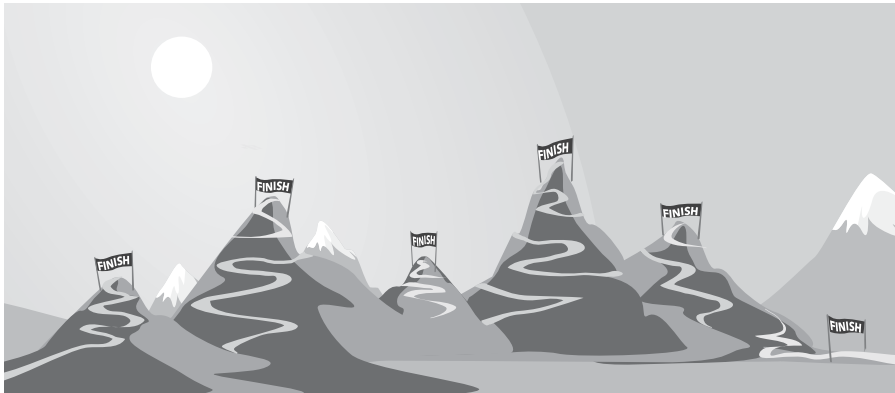
Het projectresultaat wordt opgeleverd voor de borrel, de opdrachtgever vraagt niet door en de topbestuurders zijn tevreden met weer een succes in de organisatie. Iedereen tevreden...

Positief nieuws

De beheerder heeft het systeem informeel geaccepteerd, omdat de druk van bovenaf nu eenmaal groot was, maar formeel heeft hij nog steeds enige vragen uitstaan naar het project. Hij mag vragen wat hij wil als hij het maar niet te luid doet. Want niemand wil een negatief bericht horen. Voor de mogelijke restzaken is nog een medewerker vanuit het project actief, maar onduidelijk blijft wanneer hij wat oplevert. Want de besturing op dit project is weggefallen. De projectmanager is bezig met een ander project en opdrachtgevers bemoeien zich niet met dit soort kleine restzaken.

... tot de wal het schip keert

Na deze windowdressing-projecten, komen de werkelijke projecten, die bijvoorbeeld nazorg-projecten heten. Het feitelijke werk gebeurt dan grotendeels hier. Want het is één ding om een resultaat te boeken, het is wat anders om een nieuw resultaat in te bedden in een bestaande organisatie.



Figuur 2.5 Een project heeft een duidelijk einde nodig

Realisme

Ook voor projecten geldt dat de laatste loodjes het zwaarst wegen. Ondanks de volstrekt begrijpelijke druk die wordt uitgeoefend door topmanagement en opdrachtgever om snel een resultaat te laten zien, en ondanks de uitgesproken, - maar niet gemeende acceptatie van beheerders die onder eenzelfde druk zitten -, is het je taak als projectleider om realistische verwachtingen neer te zetten. Realistisch is datgene wat met een maximale inspanning net haalbaar is. Uitdagend genoeg om het optimale uit alle medewerkers te halen en nuchter genoeg om werkelijkheid te kunnen worden.

Bij overdracht

Wanneer je een projectresultaat overdraagt, moet je specificeren welke activiteiten je nog verwacht om het systeem aan te sluiten op de organisatie. De status van het nog resterende deel van je projectorganisatie dat in stand gehouden wordt, of de status van een nieuwe projectorganisatie die deze aansluiting gaat verzorgen, moet helder zijn.

Samenvatting zorg bij beëindiging

Zorg dat bij je overdracht de nog resterende projectopdracht duidelijk is. Voorkom dat je project, ergens in de gangen van de bedrijfsgebouwen, een zwerfend bestaan gaat leiden.

2.4 Samenvatting belang van projectbeëindiging

Projecten kennen een begin en een einde. Het einde komt niet vanzelf. Bij geslaagde projecten en bij evidente mislukkingen herken je het einde makkelijk en voer je de noodzakelijke overdrachts-

en evaluatieactiviteiten als vanzelf uit. De ontvangende organisatie staat met open armen klaar en je wilt met plezier nog eens terugkijken.

Afgebroken projecten

Als het project onderweg averij oploopt, is het lastiger om het einde te markeren. Toch moeten ook deze projecten netjes afgerond worden. Anders kan er nog budget worden besteed aan zaken die zinloos zijn geworden, of bestaan er nog verwachtingen die niet meer reëel zijn.

Voorkom onduidelijkheden

Als een project niet duidelijk wordt afgerond, bestaan er allerlei onduidelijkheden. Die voorkom je met een heldere markering van het einde.

Met een goede projectafrondding

Voer ook daar de activiteiten uit die horen bij een goede projectbeëindiging. A4 Projectmanagement kenmerkt overdracht, decharge en evaluatie als voornaamste instrumenten voor Afronden.