

MANAGEMENT GUIDE

PRINCE2®

voor opdrachtgevers

PRINCE2® 2009 Edition



Vierde druk

Michiel van der Molen

PRINCE2® voor opdrachtgevers – 4de druk

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*.

Van Haren Publishing biedt een groot aanbod aan whitepapers, templates, gratis e-books, docentmateriaal etc. via de **VHP Freezone**: freezone.vanharen.net

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

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

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Program- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net en freezone.vanharen.net voor whitepapers, templates, gratis e-books, docentmateriaal etc.

PRINCE2®

voor opdrachtgevers

4de druk

PRINCE2®
Edition 2009

Michiel van der Molen



Colofon

Titel:	PRINCE2 [®] voor opdrachtgevers 4de druk
Ondertitel	PRINCE2 [®] Edition 2009
Serie:	Best Practice
Auteur:	Michiel van der Molen
Redactie:	Sylvia Plette, Tekstbureau Etaalage
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 304 5
Druk:	Vierde druk, eerste oplage, oktober 2009 Vierde druk, tweede oplage, juni 2011
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort
Illustraties binnenwerk en omslag:	Johan van Zanten, Studio Noord – Amsterdam, www.studio Noord.net
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2009

© PRINCE2[®], MSP[™] and P3M3[™] are Trade Marks of the Office of Government Commerce.

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

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.

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.

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

Dankwoord

De volgende personen hebben een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van dit boek.

Professionele begeleiding en waardevolle advisering bij het opstellen van de oorspronkelijke versie van dit boek:

Ad van den Akker (Lagant Management Consultants, Nederland)

Vakinhoudelijke review van de oorspronkelijke of latere versies van dit boek:

Ad van den Akker (Lagant Management Consultants, Nederland)

Martin de Boer (UWV, Nederland)

Paul Bogerd (Minase, Nederland)

Pritam Chita (Napier University, Best Practice User Group, Verenigd Koninkrijk)

Jos Dams (Dienst Stedebouw en Volshuisvesting Stad Rotterdam, Nederland)

Brigit Darlang (Ordina, Nederland)

Peter Deadman (Vodafone, Best Practice User Group, Verenigd Koninkrijk)

Stephen Edwards (Project Angels Limited, Best Practice User Group, Verenigd Koninkrijk)

Alvin Gardiner (PR-02, Best Practice User Group, Verenigd Koninkrijk)

Ross Garland (Ross Garland + Associates, Australië)

Herman Hanekamp (Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, Nederland)

Karen Harland (Manchester City Council, Best Practice User Group, Verenigd Koninkrijk)

Dick La Haye (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Nederland)

Wil Hendrickx (Lagant Management Consultants, Nederland)

Peter Keneghan (Keneghan Consulting Limited, Best Practice User Group, Verenigd Koninkrijk)

Peter Koers (TNO, Nederland)

Andy Murray (Outperform UK Limited, Lead Author PRINCE2 2009, Verenigd Koninkrijk)

Kim van Oorschot (INSEAD, Frankrijk)

Albert Peek (Ventoux, Prince User Group, Nederland)

Henny Portman (ING Insurance Central Europe, Nederland)

Reynier Pronk (PMA Heemstede, Nederland)

Sylvie Rath (WagenaarHoes Organisatieadvies, Nederland)

Wim Vleeskens (Architectenbureau Wim Vleeskens BNA, Nederland)

David EJ Wilson (Rouen International School, Frankrijk)

Voorwoord bij de vierde druk

Toen ik in 2002 de eerste druk van dit boek schreef, had ik geen ervaring met de professionalisering van opdrachtgeverschap in organisaties. Ik heb het geschreven op basis van mijn ervaring als projectmanager en opdrachtgever, aangevuld met de resultaten van gesprekken met ervaren opdrachtgevers. De gedachte dat het zinvol zou zijn om de opdrachtgeversrol in organisaties verder te ontwikkelen leefde nog nauwelijks: de heersende praktijk was dat, wanneer men projecten beter wilde doen, alle aandacht op de projectmanagers werd gericht. In sommige organisaties was het ronduit *not done* om te suggereren dat er aan opdrachtgeverszijde iets te verbeteren viel.

Nu, in 2009, is de situatie ingrijpend veranderd. Het belang van goed opdrachtgeverschap van projecten heeft steeds meer erkenning gevonden. Veel gerenommeerde organisaties hebben trajecten lopen, gericht op professionalisering van het opdrachtgeverschap in de eigen gelederen. Er zijn inmiddels diverse congressen en seminars over georganiseerd, er zijn webportals aan gewijd, er zijn meerdere boeken en artikelen over het onderwerp verschenen en er is een snel groeiende groep 'Opdrachtgeverschap' op LinkedIn. Van dit boek zijn in Nederland inmiddels zo'n tienduizend exemplaren verkocht en het is in 2006 in het Engels verschenen. Dankzij deze ontwikkelingen heb ik de afgelopen jaren veel ervaring op kunnen doen in het begeleiden van organisaties om het opdrachtgeverschap op een hoger plan te brengen, zowel in de publieke als de private sector en zowel in Nederland als het Verenigd Koninkrijk.

Wat hierbij steeds weer blijkt, is dat opdrachtgevers – veelal lijnmanagers die daarnaast de verantwoordelijkheid hebben voor de besturing van een project – twee zaken gemeen hebben: het gevoel te weinig grip op hun project te hebben en onvoldoende tijd om dit te verbeteren. In de ondersteuning van opdrachtgevers is daarom een aanpak tot stand gekomen die er volledig op gericht is hen te helpen hun besturing effectiever én efficiënter te maken, onder het motto 'meer grip met minder moeite'. In trainingen voor opdrachtgevers is dit uitgekristalliseerd in 'de vijf principes van succesvol opdrachtgeverschap'.

Ik heb deze vierde druk aangegrepen om de ervaringen van de afgelopen jaren te verwerken. Dat heeft geleid tot een geheel herziene versie, consistent met deze – inmiddels bewezen effectieve – vijf principes voor succesvol opdrachtgeverschap. Ik wil al mijn opdrachtgevers heel hartelijk danken voor wat we samen hebben mogen leren en de bijdrage die zij hiermee onbedoeld aan dit boek geleverd hebben. Uiteraard is het boek ook

aangepast aan PRINCE2 2009. Daar waar ter aanvulling andere bronnen zijn gebruikt, is dit aangegeven.

Het actief betrekken van opdrachtgevers bij de verbetering van projectmatig werken in een organisatie blijkt tot een wezenlijke verdieping en versnelling van het veranderingsproces te leiden. Moge deze verbeterde nieuwe druk hier nog meer aan bijdragen.

Ik wil al diegenen die vermeld zijn als adviseurs of reviewers zeer hartelijk danken voor hun onmisbare bijdrage. Ik sta nog steeds graag open voor commentaar en suggesties.

Michiel van der Molen, augustus 2009
molen@vdmpa.nl

Ir. Michiel J. van der Molen studeerde bouwkunde en heeft ervaring met projecten op het gebied van stadsvernieuwing, IT en organisatieverandering. Hij was bij projecten betrokken in de rollen van opdrachtgever, projectmanager, adviseur, auditor en trainer en heeft een aantal jaren leiding gegeven aan projectmanagers. Hij werkte in Nederland, Duitsland, België en het Verenigd Koninkrijk. Sinds een aantal jaren houdt hij zich als adviseur bezig met de inrichting van professioneel projectmanagement in organisaties. Michiel van der Molen schreef ook 'PRINCE2® in de Praktijk: 7 Valkuilen, 100 Tips' en is geaccrediteerd PRINCE2-trainer.

Inhoudsopgave

Dankwoord	V
Voorwoord bij de vierde druk.....	VII
1 Inleiding.....	1
1.1 De uitdaging.....	1
1.2 Wat is een opdrachtgever?.....	1
1.3 Wat is PRINCE2?.....	2
1.4 Uitgangspunten van dit boek	3
1.5 Leeswijzer	4
2 De vijf principes van succesvol opdrachtgeverschap.....	5
2.1 Principe 1: Draag de Business Case uit en handel er naar	5
2.2 Principe 2: Maak belanghebbenden medeverantwoordelijk.....	12
2.3 Principe 3: Focus op producten.....	23
2.4 Principe 4: Geef fase voor fase mandaat.....	30
2.5 Principe 5: Stuur op uitzonderingen.....	35
3 De stuurgroep nader bezien	41
3.1 Wie moeten zitting nemen in de stuurgroep?	41
3.2 Moet een externe leverancier in de stuurgroep?.....	50
3.3 Adviserende organen.....	53
3.4 De weg naar ‘sturen op uitzonderingen’ door de stuurgroep	53
3.5 De bijeenkomsten van de stuurgroep.....	56
4 Het aansturen van de projectmanager.....	59
4.1 Wie levert de projectmanager?	59
4.2 Welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden geef ik de projectmanager? 60	
4.3 Welke toleranties kan ik een projectmanager toestaan?.....	63
4.4 Hoe voorkom ik dat een projectmanager oncontroleerbaar wordt?.....	65
4.5 Hoe voorkom ik dat een externe projectmanager oncontroleerbaar wordt?... 69	
5 Sturen op kwaliteit.....	71
5.1 Wat is kwaliteit?.....	71
5.2 Wie is verantwoordelijk voor kwaliteit?	73
5.3 Met welke instrumenten kan de stuurgroep sturen op kwaliteit?.....	75
5.4 Hoe kan ik gebruikers efficiënt en effectief betrekken bij de realisatie van kwaliteit?.....	78

6	Omgaan met onzekerheden	83
6.1	Hoe zorg ik dat risico's goed beheerst worden?	83
6.2	Hoe houd ik een project beheersbaar bij wijzigingen in de specificaties?	85
6.3	Hoe richt ik de besturing in als ik bij de start niet weet wat de specificaties zijn?	87
7	Beoordeling van documenten	89
7.1	Hoe beoordeel ik de kwaliteit van de Business Case?	89
7.2	Hoe beoordeel ik de kwaliteit van een plan?	91
7.3	Hoe beoordeel ik de kwaliteit van een voortgangsrapportage?	93
8	Waarom eindigen projecten meestal boven budget en wat doe ik daartegen?	97
8.1	Structureel optimisme	98
8.2	Voortschrijdend inzicht van gebruikers	98
8.3	Eenzijdige invloed van specialisten	99
8.4	Dynamiek in de projectomgeving	100
8.5	Onvoldoende projectbeheersing	100
8.6	Blinde vlekken in het plan	101
8.7	Wet van Parkinson	102
8.8	Vertraging in de besluitvorming	104
8.9	Prijsopdriving door een leverancier	105
9	Projecten en programma's	107
9.1	Een project of een programma?	107
9.2	Is PRINCE2 ook geschikt voor programmamanagement?	108
9.3	Wat is er 'anders' bij een project binnen een programma?	109
10	De valkuilen van PRINCE2	111
10.1	PRINCE2 als gereedschap voor projectmanagers	111
10.2	PRINCE2 als bureaucratie	112
10.3	PRINCE2 als documentatiemethode	113
10.4	PRINCE2-certificering als kwaliteitsnorm	113
10.5	PRINCE2 als receptenboek	114
10.6	PRINCE2 als panacee	114
10.7	PRINCE2 als zwartepietenspel	114
	Woordenlijst	117
	Literatuurlijst	125
	Verantwoording	127
	Index	131

HOOFDSTUK 1

Inleiding

1.1 De uitdaging

Als manager heb je meestal je handen vol aan je lijnverantwoordelijkheden. Wanneer je daarnaast verantwoordelijk wordt als opdrachtgever van een project, dan loop je tegen allerlei vragen aan:

- Hoe krijg ik de opdracht duidelijk?
- Hoe motiveer ik het budget?
- Hoe creëer ik draagvlak in de organisatie?
- Welke verantwoordelijkheid geef ik de projectmanager?
- Hoe beoordeel ik een plan?
- Hoe zie ik of voortgangsrapportages betrouwbaar zijn?
- Hoe hou ik controle als ik bij de start nog niet precies weet wat de specificaties zijn?
- Hoe heb ik grip op kwaliteit zonder in details te verzanden?
- Waarom eindigen projecten zo vaak boven budget en wat kan ik daar als opdrachtgever tegen doen?

Natuurlijk wil je graag dat het project een succes wordt. Maar omdat je hoofdverantwoordelijkheid vaak elders ligt, is je tijd om een project te besturen beperkt. De uitdaging is dus om een project zodanig te besturen, dat dit én effectief is (tot een goed resultaat leidt) én efficiënt (niet te veel tijd kost). Dat is het onderwerp van dit boek.

1.2 Wat is een opdrachtgever?

De term ‘opdrachtgever’ wordt op twee manieren gebruikt:

- Als aanduiding van de persoon, vaak een lijnmanager, die de projectmanager aanstuurt bij de uitvoering van een project (‘projectopdrachtgever’).
- Als aanduiding van de organisatie die een opdracht uitbesteedt aan een leverancier (‘contractopdrachtgever’).

Dit boek gebruikt, tenzij anders vermeld, de term opdrachtgever in de eerste betekenis, die van een persoon die een projectmanager aanstuurt. Dit boek gaat dus niet over contract- of leveranciersmanagement, al komt de rol van de leverancier binnen de projectorganisatie wel aan de orde.

Wat is nu het wezenlijke verschil tussen een opdrachtgever en andere belanghebbenden? Voor een opdrachtgever is een project een investering. Hij kan deze investering alleen rechtvaardigen als (in de breedste zin) de baten tegen de kosten opwegen. Andere belanghebbenden nemen geen investeringsbeslissing, maar hebben wel voordeel of nadeel tengevolge van een project.

Een opdrachtgever is actief betrokken bij de projectbesturing en vormt het scharnierpunt tussen de permanente (lijn)organisatie en de tijdelijke (project)organisatie. Dit onderscheidt een opdrachtgever van een 'financier' of 'sponsor', die wel geld in een project steekt, maar zich niet actief met de besturing bezighoudt.

1.3 Wat is PRINCE2?

Dit boek is gebaseerd op PRINCE2®. PRINCE2 is een oorspronkelijk door de Britse overheid ontwikkelde projectmanagementmethode, uitgegroeid tot een internationale standaard voor projecten in de publieke en private sector. De methode is samengesteld als een verzameling best practices voor projectmanagement en wordt regelmatig bijgesteld op basis van reviews door opdrachtgevers en projectmanagers. In Engeland en Nederland is PRINCE2 de meest gebruikte projectmanagementmethode. In andere Europese landen neemt het gebruik snel toe. Wereldwijd worden anno 2009 in meer dan 130 landen PRINCE2-examens afgenomen.

Wat is er 'anders' aan PRINCE2?

Veel projectmanagementmethoden¹ zien projectmanagement als een competentie van projectmanagers en geven een antwoord op de vraag: wat kan een projectmanager doen om een project tot een succes te maken? PRINCE2 ziet projectmanagement als een competentie van een organisatie en geeft een antwoord op de vraag: welke processen moet een organisatie inrichten en wat moeten de verschillende betrokkenen – onder andere opdrachtgever, gebruiker(s), leverancier(s), projectmanager, teammanagers – doen om een project tot een succes te maken? PRINCE2 ondersteunt dus ook de opdrachtgever c.q. stuurgroep om een project effectief en efficiënt aan te sturen.

PRINCE2 is geen kant-en-klaar bruikbare methode. Het is een flexibel geheel van methoden en werkwijzen op basis waarvan je voor iedere omgeving en voor ieder project een goede aanpak kan kiezen. Dat vereist vakkennis, ervaring en gezond verstand. PRINCE2

¹ Zie bijvoorbeeld:

Wijnen, Gert, Willem Renes, Peter Storm, *Projectmatig Werken, 24e druk*, 2008 Het Spectrum.

Bos, Jo, Ernst Harting, *Projectmatig Creëren 2.0, 1e druk*, 2006 Scriptum Books.

is dus geen ‘standaardrecept voor succes’, maar een hulpmiddel dat – mits deskundig gebruikt – een organisatie kan ondersteunen in het realiseren van haar doelstellingen.

Voordelen

In de praktijk noemen opdrachtgevers van projecten een aantal voordelen van het gebruik van de methode. PRINCE2:

- is een krachtig hulpmiddel om tot een gestructureerde aanpak te komen;
- geeft een goed inzicht in de voortgang van projecten;
- geeft een heldere verdeling van verantwoordelijkheden tussen betrokkenen;
- maakt een systematisch risicomanagement mogelijk;
- biedt goede ondersteuning voor kwaliteitsbeheersing;
- biedt een gemeenschappelijke taal, waardoor informatie en mensen uitwisselbaar zijn tussen projecten;
- is goed schaalbaar, afhankelijk van de grootte en complexiteit van een project;
- en misschien wel het belangrijkste voordeel: PRINCE2 helpt een businessfocus van projecten te creëren en te behouden. Dat wil zeggen: het helpt projecten in iedere fase af te stemmen op de doelstellingen van de organisatie, ook wanneer deze doelstellingen tijdens de uitvoering van het project veranderen.

Werk niet ‘volgens PRINCE2’

In sommige organisaties zegt men: ‘Wij werken volgens PRINCE2.’ Dat wekt de indruk dat de methode boven de mensen staat en dat mensen deze methode moeten volgen. Dat bevordert een starre, bureaucratische toepassing van de methode. Het is beter om te zeggen: ‘Wij gebruiken PRINCE2.’ Hiermee maak je duidelijk dat de mensen boven de methode staan en dat de methode slechts een hulpmiddel is, dat door zijn gebruikers steeds ‘op maat’ moet worden toegepast.

1.4 Uitgangspunten van dit boek

Wanneer is een project succesvol? Als de projectmanager conform afspraken het resultaat oplevert? Dat is niet voldoende: als het resultaat daarna niet wordt gebruikt (in de ruimste zin van het woord: in gebruik genomen, verkocht, verhuurd, beheerd, bewoond, enzovoort), dan is het project voor niets geweest en is het een mislukking. Is een project dan wel succesvol als het resultaat geaccepteerd en gebruikt wordt? Voor een opdrachtgever is dat nog steeds niet voldoende. Een project is een investering en die doe je om bepaalde baten te realiseren, bijvoorbeeld financieel rendement, maatschappelijke baten of het voldoen aan wetgeving. Pas wanneer je ook de baten realiseert, kan er sprake zijn van een succes. Vaak kun je dit pas enige tijd na afronding van een project met zekerheid vaststellen.

De verantwoordelijkheid voor het uiteindelijke succes kan alleen liggen bij de opdrachtgever. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de investeringsbeslissing, voor het goedkeuren van het plan, voor het aanstellen van de projectmanager, voor de besluitvorming over eventuele wijzigingen van het plan en vooral voor het realiseren van de baten. Wanneer een project mislukt, dan is het in een organisatie uiteindelijk niet anders dan met andere missers, zoals fraude, milieuschandalen of ernstige kwaliteitsproblemen: het lijnmanagement is verantwoordelijk. De uitgangspunten van dit boek zijn dan ook:

1. *Een project kan pas succesvol zijn als ook de baten gerealiseerd worden.*
2. *De opdrachtgever, als vertegenwoordiger van het lijnmanagement, is eindverantwoordelijk (accountable) voor het succes van een project.*

Dit boek helpt je deze verantwoordelijkheid te dragen.

En de projectmanager dan?

Natuurlijk heeft de projectmanager ook belangrijke verantwoordelijkheden, in de eerste plaats het opleveren van het overeengekomen resultaat conform afspraken over kosten, levertijd en kwaliteit. Uiteraard onder de voorwaarde dat de opdrachtgever de afgesproken randvoorwaarden handhaaft, zoals de beschikbaarheid van informatie, hulpmiddelen en mensen, toegang tot gebouwen en installaties en tijdige besluitvorming.

Dit boek richt zich op de voor opdrachtgevers relevante hoofdlijnen van PRINCE2, ervan uitgaande dat je voor details terecht kunt bij de projectmanager.

1.5 Leeswijzer

Lees na deze inleiding in elk geval hoofdstuk 2. Dit bevat het fundament van dit boek: *de vijf principes van succesvol opdrachtgeverschap*. Dit levert de basiskennis die nodig is om de overige hoofdstukken te kunnen begrijpen.

Lees vervolgens naar behoefte en in willekeurige volgorde (delen van) de overige hoofdstukken voor antwoorden op allerlei praktische vragen.

Achter in het boek zijn alle Nederlandstalige vaktermen (zowel PRINCE2-termen als algemene vaktermen) opgenomen in een verklarende woordenlijst die tegelijk dienst doet als vertaallijst Nederlands-Engels. Aansluitend is een vertaallijst Engels-Nederlands opgenomen.

De vijf principes van succesvol opdrachtgeverschap

'Meer grip met minder moeite'

Goede projectbesturing moet in de eerste plaats effectief zijn. Effectief wil zeggen dat je van je project een succes maakt, met andere woorden: dat het project je optimaal ondersteunt in het bereiken van je doelstellingen. Omdat je verantwoordelijkheid als opdrachtgever waarschijnlijk bovenop je bestaande verantwoordelijkheden komt, moet projectbesturing daarnaast efficiënt zijn. Efficiënt wil zeggen dat je optimaal gebruik maakt van de resources van de organisatie, zodat de projectbesturing je zo min mogelijk inspanning kost en je voldoende aandacht kan blijven besteden aan je andere verantwoordelijkheden.

Wat je als opdrachtgever nodig hebt is dus effectiviteit én efficiency, of kortweg: 'meer grip met minder moeite'. Dit hoofdstuk beschrijft *de vijf principes van succesvol opdrachtgeverschap* die erop gericht zijn hier aan te voldoen.

De vijf principes van succesvol opdrachtgeverschap

1. Draag de Business Case uit en handel er naar.
2. Maak belanghebbenden medeverantwoordelijk.
3. Focus op producten.
4. Geef fase voor fase mandaat.
5. Stuur op uitzonderingen.

De volgende paragrafen beschrijven steeds een principe. Aan het slot van elke paragraaf vind je een korte samenvatting van de manier waarop het betreffende principe je als opdrachtgever helpt om effectief en efficiënt te sturen.

2.1 Principe 1: Draag de Business Case uit en handel er naar

De maatstaf voor succes van een project is de mate waarin het bijdraagt aan de organisatie-doelstellingen

Schieten op bewegende doelen

Vroeger zei men: een project is succesvol als het binnen de afgesproken voorwaarden (tijd, geld) het geplande resultaat oplevert. Maar in de steeds dynamischer wereld van nu is het niet meer genoeg om aan het einde van een project op te leveren wat we aan het begin hadden afgesproken. Het is nu normaal dat tijdens het project belangrijke zaken veranderen, waardoor we het plan moeten aanpassen. Uitzonderingen zijn de regel geworden, en projectmanagement is veranderd in 'schieten op bewegende doelen'. We zeggen daarom tegenwoordig: een project is een investering, het is pas succesvol als het bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Dat vereist dat ook de verwachte baten gerealiseerd worden.

Referentiekader voor besluitvorming

Baseer de projectbesturing daarom op de Business Case ('zakelijke rechtvaardiging') van het project: een beschrijving van de manier waarop het project bijdraagt aan de doelstellingen van de opdrachtgevende organisatie, ofwel de reden waarom de organisatie het project doet². Als je alle besluitvorming hierop afstemt, bereik je een optimaal resultaat. Door onder de belanghebbenden draagvlak te creëren voor de Business Case van een project, word je minder afhankelijk van subjectieve voorkeuren, omdat je een gemeenschappelijk referentiekader hebt voor de besluitvorming. Gebruik de Business Case dus niet alleen bij de start van een project, maar ook bij latere besluitvorming.

Kostenbeheersing?

Een volcontinu gebruikte productie-installatie moet eens in de vijftien jaar enkele weken buiten gebruik worden gesteld voor onderhouds- en herstelwerkzaamheden. De omzetsderving door stilstand van de installatie bedraagt ongeveer een miljoen euro per dag. De projectmanager die – na een half jaar voorbereiding – de herstelwerkzaamheden uitvoert, ziet tijdens de uitvoering van de werkzaamheden een mogelijkheid om een dag eerder op te leveren dan gepland. Hij zou hiervoor extra extern personeel moeten inhuren voor een bedrag van 20.000 euro. Doordat de procedures in het bedrijf sterk gericht zijn op kostenbeheersing, blijkt het te omslachtig om hier snel toestemming voor te krijgen. Uiteindelijk besluit hij om toch maar volgens de oorspronkelijke planning op te leveren. Sturing op de Business Case bleek voor zijn organisatie een stap te ver...

Oneliner

Om binnen een grote organisatie aan een projectbudget te komen, worden vaak alle mogelijke baten van een project opgesomd, zowel kwantitatief als kwalitatief. Er ont-

² Zie paragraaf 7.1 voor de opbouw van de Business Case en de toetsing van de kwaliteit hiervan.

staat dan een meervoudige Business Case, met als baten bijvoorbeeld kortere levertijden, efficiencyverbetering, kwaliteitsverbetering en imagoverbetering, waar mogelijk gekwantificeerd en opgeteld. Als onderbouwing van de budgetaanvraag geeft dit een goed totaalbeeld, maar voor effectieve communicatie met belanghebbenden (stakeholders) is dit een belemmering: er is altijd een lang verhaal nodig om het project toe te lichten en waarschijnlijk vertelt iedereen het verhaal anders. Zorg daarom dat de Business Case niet alleen een opsomming geeft van alle baten, maar ook een helder antwoord in normaal Nederlands op de vraag: waarom doen we dit project? De kern van een sterke Business Case is een oneliner, gedragen door betrokkenen.

Leiderschap

Het goed uitdragen van de Business Case is de essentie van het leiderschap van de opdrachtgever. Het betekent: zorgen dat iedereen begrijpt wat er moet gebeuren en waarom. Het is een voorwaarde voor draagvlak, motivatie en focus. Gebruik bij het uitdragen van de Business Case naar de leden van de stuurgroep (Project Board), de projectmanager, de gebruikers, de leverancier(s) en de overige belanghebbenden in de eerste plaats de oneliner: datgene waarvan je wilt dat iedereen het onthoudt. Gebruik waar nodig de volledige Business Case om de oneliner te onderbouwen en te nuanceren.

Faseovergangen en wijzigingen

Een duidelijke Business Case biedt een heldere basis voor het stellen van prioriteiten. Gebruik de Business Case als leidend principe in de besluitvorming bij faseovergangen en wijzigingen. Beschouw bij faseovergangen (go/no go) niet steeds weer de totale Business Case: het gaat dan om een afweging van de nog te maken kosten tegen de nog te realiseren baten, rekening houdend met eventuele kosten van voortijdige projectbeëindiging. Bij de beoordeling van een wijzigingsvoorstel is de vraag: welke oplossing draagt het meest bij aan de Business Case? Wijs wijzigingsverzoeken af wanneer de Business Case hun realisatie niet rechtvaardigt.

Wat doen we als niet alles volgens plan verloopt?

Het is uitzonderlijk als een project precies volgens plan verloopt. Ook succesvolle projecten zijn veelal niet volgens plan verlopen: ze zijn vaak juist succesvol omdat er goed werd bijgestuurd in onvoorziene omstandigheden. Toch zijn de meeste Projectplannen bijna uitsluitend gericht op 'wat doen we als alles volgens plan verloopt', terwijl er nauwelijks aandacht is voor 'wat doen we als *niet* alles volgens plan verloopt'. Hét fundament voor efficiënte en effectieve besturing wanneer niet alles volgens plan verloopt, is een heldere en door betrokkenen gedragen Business Case.

Soorten Business Cases

Een Business Case hoeft niet altijd financieel van aard te zijn. Je kunt projecten op basis van hun Business Cases in vier groepen verdelen.

1. Verplichte c.q. noodzakelijke projecten. Deze doe je omdat de organisatie anders niet verder kan. Het draait dan meestal om een wettelijke verplichting. De Business Case van zulke projecten is ijersterk: het slagingspercentage is in de praktijk dan ook bijna honderd procent.
2. ‘Enabler’ projecten. Deze zijn niet rechtstreeks gericht op baten, maar je doet ze – soms als onderdeel van een programma – om andere projecten mogelijk te maken die wel baten opleveren. Als je die andere projecten niet doet, heeft het ‘enabler’ project geen waarde. Er is wel een Business Case, maar die ligt op een hoger niveau en heeft betrekking op een combinatie van projecten.
3. Continuïteitsprojecten. Deze doe je om te voorkomen dat er te veel storingen of te hoge onderhoudskosten ontstaan, of om andere toenemende risico’s het hoofd te bieden. Aan de beslissing om in zo’n project te investeren ligt meestal een risicoafweging ten grondslag. Als het gaat om een grote kans op beperkte schade (bijvoorbeeld het terugdringen van een gestaag groeiend aantal storingen), dan is de Business Case goed financieel uit te drukken. Als het gaat om een hele kleine kans op een ernstige calamiteit, dan is het moeilijker de afwegingen objectief te onderbouwen. De besluitvorming zal dan wellicht meer ‘politiek’ van aard zijn.
4. Batengedreven projecten. Het gaat om projecten die direct gericht zijn op zaken als kostenbesparing, vergroting van marktaandeel of verbetering van service. Een sterke Business Case is een Business Case die herkenbaar aansluit op de doelstellingen van de organisatie. Wanneer de hoofddoelstelling van een organisatie financieel is, dan zullen financiële argumenten het sterkste zijn. Wanneer een organisatie (ook) andere doelstellingen nastreeft, kunnen ook andere argumenten de doorslag geven, zoals verbetering van milieu- of gezondheidsaspecten. Streef in elk geval naar een kwantificering van de baten, zodat het succes van het project meetbaar is en de baten van alternatieve oplossingen kunnen worden vergeleken.

Cultuuromslag

Uitspraak van een CEO van een bedrijf in de energiesector, nadat in een workshop Projectbesturing het principe van sturing op basis van de Business Case was toegelicht: ‘Maar dit staat haaks op onze cultuur.’ Op de vraag waarom hij dat zo zag lichtte hij toe: ‘Dit maakt onze besluitvorming transparant ...’

Projectbesturing op basis van een Business Case is inderdaad geen technische kwestie. Het kan een cultuuromslag vereisen om dit daadwerkelijk toe te passen.

Hoe komt de Business Case tot stand?

Maak als opdrachtgever vóór de start van een project duidelijk waarom je het project wilt doen, wat de belangrijkste baten zijn die je verwacht met het project te realiseren en wat je grootste zorgen over het project zijn (dat wil zeggen welke risico's je op voorhand ziet). Delegeer de verdere uitwerking van de Business Case desgewenst aan de projectmanager. Of je het nu zelf doet of delegeert, verzeker je ervan dat de juiste belanghebbenden erbij betrokken worden:

- De gebruiker(s), om vast te stellen of de beoogde baten realiseerbaar zijn met de door het project op te leveren producten.
- De leverancier(s), om vast te stellen of de begroting realistisch is.
- De gebruiker(s), leverancier(s) en eventueel andere belanghebbenden, om de risico's in kaart te brengen (elke belanghebbende ziet andere risico's).
- Desgewenst de controller, om de financiële onderbouwing te toetsen.

Bedenk dat een goede Business Case in de eerste plaats een gedragen Business Case is.

Bij de start van een project hoef je nog geen definitief investeringsbesluit te onderbouwen: je hebt op dat moment de Business Case alleen nog maar nodig om te besluiten een project te starten. Het gaat nog slechts om een Business Case in hoofdlijnen, die je als onderdeel van het Projectvoorstel (Project Brief) ter goedkeuring voorlegt aan de stuurgroep.

Op basis van het Projectvoorstel (met een Business Case in hoofdlijnen) geeft de stuurgroep toestemming om de initiatiefase te starten. Dit betekent dat je de projectmanager een budget ter beschikking stelt voor deze eerste fase. De initiatiefase is er op gericht om al datgene uit te werken dat nodig is om het investeringsbesluit te onderbouwen en de uitvoering te starten.

Het gaat onder meer om het uitwerken van het Projectplan, het detailleren van de Business Case, het nader analyseren van de risico's en het benoemen van maatregelen om de risico's te beheersen. De Business Case hoeft dus pas aan het einde van de initiatiefase volledig te zijn.

Hoe wordt de Business Case onderhouden?

Toets aan het einde van iedere projectfase – voordat je toestemming geeft verder te gaan met de volgende fase – of de Business Case nog actueel is. Marktomstandigheden, wetswijzigingen, technologische ontwikkelingen of voortschrijdend inzicht binnen het project: het kunnen allemaal aanleidingen zijn om de Business Case bij te stellen en

prioriteiten te herzien. Voer zo'n toetsing ook uit bij calamiteiten en wijzigingsvoorstellen. Op basis van actueel inzicht in de Business Case en de risico's besluit je tot ongewijzigde voortzetting, bijsturing of stopzetting van het project.

Veel ervaren projectmanagers kunnen verhalen vertellen over projecten die achteraf geen goede Business Case bleken te hebben: 'Het project heeft conform de eisen opgeleverd. Toch is het eindresultaat nooit in gebruik genomen.'

Maatstaf voor succes

Na afronding van het project is het als opdrachtgevende organisatie van belang te leren van het project. Het draait dan onder meer om de vraag of de geplande resultaten binnen de geldende voorwaarden (tijd, geld, kwaliteit) geleverd zijn. Antwoorden op deze vraag leiden bijvoorbeeld tot conclusies over de door de projectmanager gevolgde aanpak of de kwaliteiten van een leverancier. De belangrijkste maatstaf is de toetsing op basis van de Business Case: in welke mate hebben de projectresultaten bijgedragen aan de organisatiedoelstellingen? Dit is pas vast te stellen nadat het project al enige tijd is afgerond en de eerste baten zichtbaar zijn.

Oprachtgevers eindverantwoordelijk?

Hoe men in een organisatie feitelijk omgaat met Business Cases, kan in hoge mate bepaald zijn door het beleid ten aanzien van budgettering en de mate waarin opdrachtgevers eindverantwoordelijk (*accountable*) zijn voor het realiseren van Business Cases.

Een *telecom provider* selecteerde jaarlijks volgens een bepaalde norm alleen de sterkste Business Cases voor realisatie. De opdrachtgevers formuleerden de Business Cases van de door hen ingediende Projectvoorstellen extreem positief om aan een budget te komen, omdat zij wisten dat zij toch niet werden afgerekend op de resultaten.

Bij een zelfstandig bestuursorgaan werden de Business Cases van projecten juist zo vaag mogelijk geformuleerd, met verwijzing naar de 'zachte' doelstellingen van de organisatie. De opdrachtgevers van de projecten vermeden in elk geval het benoemen van concrete financiële besparingen, omdat dit voor hen direct leidde tot een budgetverlaging in de periode na afloop van het project.

Realisatie van baten

Natuurlijk laat je de evaluatie van de baten niet aan het toeval over. Spreek al in de initiatiefase af wie verantwoordelijk is om deze baten aan te tonen en wanneer, en leg deze afspraken vast in een Batenreviewplan (Benefits Review Plan). Deze evaluatie van de Business Case kan voor een organisatie leerzame informatie opleveren over het functioneren van de organisatie, de kwaliteit van de besluitvorming en de wijze waarop projecten bestuurd worden. Toets telkens wanneer er aanleiding is de Business Case te toetsen ook het Batenreviewplan. Een tip om het aantal documenten te beperken: laat het Batenreviewplan opnemen als paragraaf van de Business Case.

Voorbeeld Batenreviewplan

De Business Case van de bouw van een nieuwe productielijn rust op twee pijlers: de efficiency van het productieproces en de omzetverwachting. In het Batenreviewplan staat opgenomen dat de baten een half jaar na aanvang van de productie gemeten worden. Daarbij is de Manager Productie, lid van de stuurgroep, verantwoordelijk voor het aantonen van de bereikte efficiency. De Directeur Verkoop, die geen lid is van de stuurgroep maar bij het opstellen van de Business Case verantwoordelijk was voor de omzetverwachting, is verantwoordelijk voor het aantonen van de gerealiseerde omzet. De afspraken hierover zijn afgestemd met de directie en de persoonlijke meetpunten van betrokkenen zijn hierop afgestemd.

Effectief en efficiënt

Het principe ‘Draag de Business Case uit en handel er naar’ draagt bij aan:

- ondersteuning van het sponsorship van het hoger management;
- efficiënt gebruik van resources door een heldere focus;
- een beter draagvlak onder belanghebbenden en dus meer medewerking;
- daardoor minder problemen met resourcevoorziening;
- minder ruimte voor belangenstrijd tussen belanghebbenden;
- minder oneigenlijke discussie over details die ontstaan doordat belanghebbenden een verschillend beeld hebben van het waarom;
- goede anticipatie van de projectmanager op door de stuurgroep gewenste wijzigingen en daardoor minder ongewenste wijzigingsvoorstellen;
- snelle besluitvorming over wijzigingen op basis van een gemotiveerde afweging tussen gebruikersbelangen en zakelijkheid.

Kortom: niets draagt zo zeer bij aan effectieve en efficiënte projectbesturing als een heldere en actuele Business Case. Het gaat erom dat iedereen werkelijk begrijpt wat de bedoeling is en waarom, het is de essentie van het leiderschap van de opdrachtgever. Neem daarom de tijd om de Business Case helder te benoemen en gebruik deze als

basis van alle communicatie en besluitvorming over het project. De tijd die je hieraan besteedt, verdien je ruimschoots terug.

2.2 Principe 2: Maak belanghebbenden medeverantwoordelijk

Creëer draagvlak door verantwoordelijkheden te delen

Ook al ben je als opdrachtgever uiteindelijk verantwoordelijk voor het succes van een project, je kunt doorgaans niet succesvol zijn zonder de medewerking van anderen. Je eerste opgave is daarom te zorgen dat het project voldoende draagvlak heeft onder belanghebbenden. Goede communicatie is daarbij essentieel. Zoals beschreven in de vorige paragraaf, speelt het uitdragen van de Business Case hierbij een centrale rol.

Verankering

Om het draagvlak onder belanghebbenden gedurende het gehele project zeker te stellen, is het belangrijk dat vertegenwoordigers van belanghebbenden samenwerken en zich committeren aan het project. Het inrichten van een stuurgroep (Project Board) met voor ieder lid gedefinieerde verantwoordelijkheden is hierbij een hulpmiddel. De stuurgroep helpt je als opdrachtgever om de belangrijkste besluiten over het project te nemen en je daarbij van draagvlak te verzekeren. Een stuurgroep met een juiste vertegenwoordiging van belanghebbenden kan onder meer zeker stellen dat:

- communicatie met belanghebbenden op de juiste wijze en op de juiste momenten plaatsvindt, zodat ook in bredere kring optimaal draagvlak ontstaat;
- belanghebbenden op de juiste manier en op de juiste momenten betrokken worden in de planvorming en de toetsing van resultaten, zodat de geleverde resultaten voldoen aan de eisen van belanghebbenden;
- alleen plannen worden goedgekeurd die realistisch en haalbaar zijn.

De stuurgroep van een project is de verankering van de tijdelijke organisatie (het project) in de permanente organisatie (de lijnorganisatie) en de omgeving.

Belanghebbenden

Belanghebbenden bij een project zijn al die personen of organisaties die een belang bij het project hebben. Een project hoeft niet noodzakelijkerwijs de belangen van alle belanghebbenden te dienen, bijvoorbeeld wanneer het leidt tot gedwongen ontslagen of verhuizingen. Het is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever te beslissen wie wel en wie niet in de projectbesturing wordt betrokken.

Drie rollen

In een goede stuurgroep zijn de volgende drie rollen vertegenwoordigd:

- De opdrachtgever (Executive, ook wel projecteigenaar genoemd).
- De Senior User (Seniorgebruiker, ook wel gebruikersvertegenwoordiger genoemd).
- De Senior Supplier (Seniorleverancier, ook wel leveranciersvertegenwoordiger genoemd).

Opdrachtgever

Als opdrachtgever vertegenwoordig je het belang van de opdrachtgevende organisatie en weeg je – eventueel namens het hoger management – de kosten tegen de baten af. De opdrachtgever wordt wel ‘eigenaar van de Business Case’ genoemd, dat wil zeggen: hij is eindverantwoordelijk (*accountable*) voor de realisatie van de Business Case en dus voor het succes van het project. Omwille van de eenduidigheid en slagvaardigheid in de besturing en helderheid van verantwoordelijkheden moet deze rol vervuld worden door één persoon met een redelijke mate van beslissingsbevoegdheid.

Wachten op 10.000 euro...

Een organisatie in de publieke sector voerde een project uit dat het publiek in staat zou stellen bepaalde gegevens via een website aan te leveren in plaats van via papieren formulieren, waardoor de eigen data-entryafdeling overbodig zou worden. De uitvoering had een week vertraging opgelopen, omdat de opdrachtgever geen bevoegdheid had te beslissen over een wijzigingsvoorstel ter waarde van 10.000 euro; budgetverhogingen moesten door het hoger management goedgekeurd worden. Volgens de Business Case zou het project leiden tot een besparing van 20 miljoen euro per jaar. Dat komt neer op bijna 100.000 euro per werkdag. Nog los van eventuele extra kosten – mensen die stil zitten kosten meestal ook geld – was de schade van de vertraging dus bijna een half miljoen euro, en dat vanwege een gevraagd besluit over 10.000 euro...

In deze rol ben je ook eindverantwoordelijk voor de communicatie met het lijnmanagement en andere belanghebbenden. Als boegbeeld van het project sta je in permanent contact met de omgeving, om na te gaan of er ontwikkelingen zijn die van invloed zijn op de Business Case. Als daar aanleiding toe is, roep je de stuurgroep bijeen om hieruit voortvloeiende besluiten te nemen, bijvoorbeeld aanpassing van de scope, het budget of de planning of het voortijdig afsluiten van het project. Je bent de voor de hand liggende voorzitter van de stuurgroep. Om je eigen taak te verlichten, beleg je duidelijke verantwoordelijkheden bij de andere stuurgroepleden.

Sleutel voor succes

Voor het succes van het project is de opdrachtgever minstens zo belangrijk als de projectmanager. De sleutel voor succes ligt voor de opdrachtgever in de focus op de Business Case – met inbegrip van de risico's – en actieve communicatie.

Senior User

Een Senior User is eindverantwoordelijk (*accountable*) voor daadwerkelijke acceptatie en gebruik van het te leveren product door de 'gebruikers' in de ruimste zin van het woord, dat wil zeggen: al diegenen die het resultaat van het project zullen gebruiken, ermee zullen werken, erin zullen wonen en het zullen beheren of onderhouden. Dit betekent een verantwoordelijkheid voor de functionele kwaliteit van de opgeleverde producten, voor het draagvlak onder de gebruikers, de beschikbaarheid van gebruikers voor het specificeren en accepteren van producten en voor het namens hen verwoorden van een eenduidig standpunt en van prioriteiten. De Senior User specificeert welke baten met het projectresultaat gerealiseerd zullen worden en is degene die na afloop van het project de daadwerkelijk gerealiseerde baten moet laten zien. De verantwoordelijkheid van de Senior User gaat verder dan die van zijn lijnfunctie: hij is verantwoordelijk voor alle gebruikers, niet alleen diegenen die tot zijn eigen afdeling behoren. Deze rol kan door één of meer personen vervuld worden.

Senior Supplier

Een Senior Supplier is eindverantwoordelijk (*accountable*) voor daadwerkelijke levering van de producten conform de te maken afspraken over kwaliteit, kosten en planning. Dit betekent een verantwoordelijkheid voor de technische kwaliteit van de geleverde producten, de levering conform specificaties, de beschikbaarheid van specialistisch personeel en de afstemming met interne en externe leveranciers. De verantwoordelijkheid van de Senior Supplier gaat verder dan die van zijn lijnfunctie: hij is verantwoordelijk voor alle leveranciers, niet alleen de medewerkers van zijn eigen afdeling.

Zelf producten controleren?

Een stuurgroep lid hoeft de producten niet zelf te controleren. Hij zal deze verantwoordelijkheid veelal als een procesverantwoordelijkheid dragen, door erop toe te zien dat de juiste personen en instanties die namens hem doen. Hij hoeft zich dan alleen bij uitzonderingen met de inhoud bezig te houden.

Aansluiten op lijnverantwoordelijkheden

Bij ieder van de drie hierboven beschreven rollen in de stuurgroep horen specifieke verantwoordelijkheden. Beleg deze rollen zodanig, dat ze aansluiten op de lijnverantwoordelijkheden van de betrokkenen, zodat zij bevoegd zijn de nodige besluiten te nemen en daar zelf de consequenties van ervaren. Een zo samengestelde stuurgroep biedt de

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

mogelijkheid om in de besluitvorming over het project de zakelijke belangen, de gebruikerseisen en de technische aspecten goed tegen elkaar af te wegen. Meer details over de invulling van de stuurgroep vind je in hoofdstuk 3.

Duidelijke kaders

Een stuurgroep is geen democratie. Stel dat alle leden, behalve de opdrachtgever, een budgetverhoging willen goedkeuren, dan kan deze niet worden goedgekeurd. Uiteindelijk is de opdrachtgever als eigenaar van de Business Case verantwoordelijk voor de samenstelling van de stuurgroep en de besluitvorming. Maak als opdrachtgever, om verkeerde verwachtingen te voorkomen, bij de start van een stuurgroep duidelijk wat de rol van de verschillende deelnemers is, wat je van hen verwacht en binnen welke kaders de stuurgroep besluiten kan nemen. Geef aan welk belang je hecht aan goede samenwerking en eventueel consensus, maar wees duidelijk over je eigen verantwoordelijkheid voor het realiseren van de Business Case³.

Geldkraan dichtgedraaid

'Binnen onze R&D-afdeling werd een kennismanagementsysteem ingevoerd. De schatting van het 'aantal uren te gaan' werd in de loop van het project juist groter in plaats van kleiner. De oorzaak lag in steeds nieuwe gebruikerswensen die steeds opnieuw enorm belangrijk werden gevonden. Als opdrachtgever begon ik me af te vragen of ik wel de juiste gebruikersvertegenwoordigers in de stuurgroep had gehaald. Uiteindelijk heb ik het harmoniemodel verlaten en de geldkraan dichtgedraaid: er moet nu eerst een werkend resultaat opgeleverd worden op basis van de bestaande inzichten. Wie daarna nog aanvullende wensen heeft, kan een budget voor een nieuw project aanvragen.'

De projectmanager

De projectmanager rapporteert aan de stuurgroep en woont de vergaderingen van de stuurgroep bij, maar is geen lid van de stuurgroep. De projectmanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project, terwijl de stuurgroep verantwoordelijk is voor strategische sturing.

Projectmanager lid van de stuurgroep?

In sommige organisaties beschouwt men de projectmanager – die uiteraard de vergaderingen van de stuurgroep bijwoont – als lid van de stuurgroep. Wat zijn hier nou precies de nadelen van? Ten eerste is dit in conflict met de scheiding van

3 Steeds als in dit boek sprake is van besluitvorming door de stuurgroep is het goed te bedenken dat deze plaatsvindt binnen de door de opdrachtgever gestelde kaders en indien van toepassing: binnen de kaders zoals die door de organisatie aan de opdrachtgever gesteld zijn.

besturing en uitvoering: voor effectieve (businessgerichte) besturing is het van wezenlijk belang dat er een onderscheid is tussen degenen die 'enthousiast zijn over een oplossing' en degenen die 'toetsen of deze oplossing bijdraagt aan het belang van de organisatie'. De projectmanager als stuurgroep lid is als de slager die zijn eigen vlees keurt. Daarnaast is het een verkeerd signaal naar de overige stuurgroep leden, het stimuleert hen om stuurgroepverantwoordelijkheden aan de projectmanager over te laten en deze dus niet zelf te nemen: 'We hebben immers iemand in ons midden die fulltime met het project bezig is.' Dit is een bedreiging voor het commitment van de lijnorganisatie en het draagvlak.

Houding en gedrag

Uiteindelijk gaat het niet om formele structuren, maar om de houding en het gedrag van mensen. Welke gewenste houding en welk gewenst gedrag horen nu bij de verschillende rollen?

De houding waarmee je als opdrachtgever het goede voorbeeld geeft, is vooral: laten zien dat je je eigenaar van het project voelt en dat het succes van het project belangrijk voor je is. Het gedrag waarmee je dit ondersteunt, is de Business Case actief uitdragen en, zodra de Business Case door de organisatie is goedgekeurd, anderen aanspreken op hun specifieke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het succes van dit project en dus aan het realiseren van de Business Case. Daarnaast bewaak je de eenduidigheid in de aansturing van de projectmanager en handhaaf je de met de projectmanager afgesproken randvoorwaarden, zoals de beschikbaarheid van resources. Ook besteed je aandacht aan een goede relatie en open communicatie met de projectmanager. Zo zorg je voor de omstandigheden waarbinnen de projectmanager zijn taak met succes kan uitvoeren.

De gewenste houding van een Senior User is dat hij zich verantwoordelijk voelt om zeker te stellen dat het op te leveren product daadwerkelijk gaat worden geaccepteerd en gebruikt, beheerd en onderhouden. Het gewenste gedrag van een Senior User is de Business Case expliciet steunen, actief communiceren met de gebruikersgemeenschap om zeker te stellen dat ieder de juiste bijdrage levert aan de specificaties, snel reageren wanneer de projectmanager advies vraagt over gebruikerszaken zoals conflicterende eisen en wensen, en direct optreden wanneer resources vanuit de gebruikersgemeenschap niet volgens afspraak geleverd worden.

De gewenste houding van een Senior Supplier is dat hij zich verantwoordelijk voelt om zeker te stellen dat het product daadwerkelijk conform afspraken en geldende standaards geleverd wordt. Het gewenste gedrag van een Senior Supplier is de Business Case expliciet steunen, actief communiceren met de leveranciersgemeenschap om zeker te

stellen dat het project hier de juiste prioriteit krijgt, snel reageren wanneer de projectmanager advies vraagt over technische eisen en standaards en direct optreden wanneer specialistische (leveranciers)resources niet volgens afspraak geleverd worden.

Samenwerken

Het fundament van de samenwerking in de stuurgroep is een gezamenlijk commitment aan het succes van het project. Voor alle stuurgroepleden is belangrijk dat zij zich achter de Business Case opstellen, open communiceren en elkaar en anderen constructief aanspreken op hun rol en verantwoordelijkheid. Het gaat om leiderschap tonen, verantwoordelijkheid nemen en samenwerken, ook buiten de stuurgroepvergaderingen. Het feit dat ieder stuurgroeplid zijn eigen portefeuille heeft, moet niet ontaarden in een 'ieder-voor-zich-cultuur' en zwartepieten. Er zullen ook dingen mis gaan. Bespreek bij de start van het project hoe je dan met elkaar omgaat. Een afrekencultuur leidt in projecten soms wel tot 'schone straatjes', maar niet tot het gezamenlijk resultaat.

Cultuuromslag

'In onze organisatie is het van oudsher gebruikelijk dat managers in een stuurgroep gaan zitten om hun afdelingsbelangen te verdedigen tegen mogelijke negatieve effecten van een project. Een stuurgroep lid had rechten zonder plichten en een stuurgroepvergadering kon soms getypeerd worden als 'een rondje vrijblijvend schieten op de projectleider'. Wat we nu vragen – dat stuurgroep leden een concrete medeverantwoordelijkheid dragen voor het succes van een project – betekent een enorme cultuuromslag.'

Als je iemand vraagt om in een stuurgroep plaats te nemen, vraag dan niet of hij 'zijn afdeling wil vertegenwoordigen'. Wees van het begin af aan duidelijk, dus vraag of hij de Business Case wil ondersteunen. Vraag of hij de specifieke verantwoordelijkheden van zijn rol (Senior User of Senior Supplier) op zich wil nemen. Maak hier afspraken over, waar je betrokkenen indien nodig op kunt aanspreken.

Tip

Prijs positief gedrag in een stuurgroepvergadering en bespreek negatief gedrag onder vier ogen met de betrokkene.

Communicatieverantwoordelijkheid delegeren?

In sommige organisaties is het de gewoonte om de communicatie met belanghebbenden te zien als een verantwoordelijkheid van de projectmanager. Waarom is de *best practice*-opvatting nu dat dit een verantwoordelijkheid van de stuurgroepleden is?

In de eerste plaats gaat het om de zichtbaarheid van het verantwoordelijk management. Als je als opdrachtgever niet openlijk, ondubbelzinnig de Business Case uitdraagt, kan de indruk ontstaan dat je een slag om de arm houdt, zodat je afstand tot het project kunt nemen wanneer het geen succes wordt. Dit heeft een negatieve invloed op de geloofwaardigheid van het project en daarmee op het draagvlak. Om dezelfde reden is het belangrijk dat ook de Senior User en de Senior Supplier zich openlijk achter het project opstellen en de boodschap van de opdrachtgever ondersteunen, ieder naar hun eigen achterban.

Een tweede reden waarom de verantwoordelijkheid voor communicatie principieel bij de stuurgroep ligt, is het vermijden van onnodige weerstand. Stel je voor dat een project gevolgen heeft voor de manier waarop de medewerkers van een afdeling hun werk doen en dat de projectmanager dit vertelt aan één van de betrokken medewerkers. Deze medewerker zal zich dan niet alleen afvragen waarom er iets aan zijn werk gaat veranderen, maar bovendien waarom zijn leidinggevende hem dat niet zelf vertelt. Zo ontstaat onnodige extra weerstand. In het algemeen kan alle informatie die aan enige 'gevoeligheid' kan raken, het beste worden overgebracht door het lijnmanagement. Dit lijnmanagement is vertegenwoordigd in de stuurgroep en het betreffende stuurgroeplid (in dit voorbeeld: de Senior User) is verantwoordelijk om de totale communicatiebehoefte te overzien en in te schatten welke communicatie in de lijn moet plaatsvinden en welke communicatie aan de projectmanager kan worden overgelaten.

In de praktijk zal de projectmanager veelvuldig op operationeel niveau communiceren met belanghebbenden. De stuurgroepleden blijven verantwoordelijk om de grenzen hiervoor aan te geven en contact te onderhouden met hun eigen achterban. Zie erop toe dat de communicatie door de stuurgroepleden consistent is met de Business Case en met het geldende Projectplan c.q. Faseplan (Stage Plan). Laat de projectmanager de kaders voor communicatie vastleggen in het communicatieplan (Communication Management Strategy).

Houd het klein

Een van de valkuilen van een stuurgroep is een te grote omvang, doordat iedere belanghebbende zelf vertegenwoordigd wil zijn. Dit kan efficiënte besluitvorming belemmeren en ertoe leiden dat geen van de leden zich persoonlijk verantwoordelijk voelt

voor het project. Maak een stuurgroep daarom niet groter dan beslist noodzakelijk. Het benoemen van één persoon in elk van de drie rollen kan als praktische standaard beschouwd worden. Bij eenvoudige projecten kan een persoon meerdere rollen combineren: de meest voor de hand liggende combinatie is dan de rol van opdrachtgever en Senior User. Complexe projectomgevingen kunnen het noodzakelijk maken een rol over meerdere personen te verdelen. Een omvang van vijf leden wordt gezien als maximum voor een effectieve stuurgroep.

Verantwoordelijk voor borging

Het feit dat de stuurgroep verantwoordelijkheid draagt voor het project, betekent dat zij toezicht moet (laten) houden op de uitvoering. Als het mis gaat, is 'ik wist het niet' of 'de projectmanager had niets gezegd' nou eenmaal geen goed argument. Onafhankelijk toezicht door of namens de stuurgroep op de uitvoering van een project heet Projectborging (Project Assurance).

Wat is borging?

Borging betekent zekerstelling. Wanneer er iets misgaat, is er een voorziening waardoor het toch nog goed komt. Een bergbeklimmer is geborgd door middel van een touw: wanneer hij met zijn handen en voeten (primair systeem) van de bergwand glijdt, dan hangt hij nog aan een touw (secundair systeem). Na eventuele corrigerende acties kan de besturing worden teruggegeven aan het primaire systeem. De bergbeklimmer is niet gevallen en kan verder klimmen. Uiteraard is een honderd procent garantie niet mogelijk, noch in bergbeklimmen, noch in projectmanagement.

'Projectborging? In de bouw noemen we dat gewoon een opzichter, dat is iemand die namens de opdrachtgever op de bouwplaats rondloopt.'

Projectborging hoeft zich niet te beperken tot een controlerende rol. Waar zinvol kunnen personen in een Projectborgingsrol de projectmanager ook adviseren.

Delegeren

In veel gevallen verdient het de voorkeur dat leden van de stuurgroep een deel van hun borgingsrol delegeren, omdat deze anders onvoldoende aandacht krijgt door de druk van hun dagelijkse bezigheden. Een toetsing door een onafhankelijke specialist met de juiste kennis is in beginsel goedkoper en effectiever dan een toetsing door de stuurgroep tijdens een vergadering. De verantwoordelijkheid blijft echter bij de leden van de stuurgroep. Hieronder worden enkele voorbeelden gegeven van gedelegeerde Projectborgingstaken.

Borging namens de opdrachtgever (business assurance, zakelijke borging)

De opdrachtgever kan de volgende Projectborgingstaken delegeren:

- Controle van de projectfinanciën.
- Toetsing of bij de beoordeling van wijzigingsvoorstellen de Business Case als maatstaf wordt gebruikt.
- Toetsing van het risicomangement met betrekking tot de businessrisico's.
- Controle van de betrouwbaarheid van de projectadministratie en de rapportages van de projectmanager.
- Controle van betalingen aan leveranciers.

Borging namens de Senior User (user assurance, gebruikersborging)

De Senior User kan de volgende Projectborgingstaken delegeren:

- Controle van de juistheid, duidelijkheid en eenduidigheid van de specificaties van gebruikersbehoeften.
- Toetsing van voorgestelde wijzigingen op hun impact vanuit gebruikersoogpunt.
- Toetsing of de juiste gebruikers bij de juiste kwaliteitscontroles betrokken zijn.
- Toetsing van de juistheid van de verslaglegging van kwaliteitscontroles in het Kwaliteitsregister.

Borging namens de Senior Supplier (supplier assurance, leveranciersborging)

De Senior Supplier kan de volgende Projectborgingstaken delegeren:

- Controle of volgens de toepasselijke technische standaards wordt gewerkt.
- Controle of de juiste kwaliteitscontroles worden toegepast, om zeker te stellen dat de geleverde producten aan de specificaties voldoen.
- Controle of de bij het project betrokken toeleveranciers voldoen aan de eisen die door de opdrachtgever aan leveranciers worden gesteld, zoals certificering, kwalificatie van personeel, referenties en solvabiliteit.

Scheiding van verantwoordelijkheden

Een vereiste voor borgingsrollen is dat deze onafhankelijk zijn van de uitvoerende verantwoordelijkheden. In lijnorganisaties is deze gedachte gemeengoed, getuige de onafhankelijke posities van auditors, interne accountantsdiensten en quality assurance-afdelingen. In projectorganisaties, waar de risico's gezien het unieke karakter van projecten relatief groot zijn, wordt verrassenderwijs vaak juist minder aandacht besteed aan de scheiding van borgende en uitvoerende verantwoordelijkheden. Belangrijke valkuilen zijn:

- Stuurgroepleden die hun stuurgroep lidmaatschap combineren met een uitvoerende rol in het project.

- Een projectmanager die als lid van de stuurgroep wordt beschouwd in plaats van slechts deel te nemen aan de bijeenkomsten.
- Een projectbureau dat de projectmanagers ondersteunt en tegelijk verantwoordelijk is voor het rapporteren over de status van projecten aan het hoger management.

In al deze voorbeelden wordt van mensen verwacht dat ze het resultaat borgen van wat mede hun eigen werk is, wat strijdig is met het beginsel van onafhankelijke borging.

Wees selectief

Te veel controle schiet zijn doel voorbij. Wees daarom selectief met het formeel beleggen van Projectborgingstaken: beperk je tot die aspecten die wezenlijk zijn voor het realiseren van de Business Case en waar je relevante risico's loopt. Effectieve Projectborging vindt plaats door ervaren en deskundige mensen die relatief weinig tijd besteden. Ongeacht welke borgende taken zijn gedelegeerd, het blijft steeds de verantwoordelijkheid van de leden van de stuurgroep om zeker te stellen dat de borging goed geregeld is.



Budget voor borging

In sommige organisaties voegt men als standaard aan elke projectorganisatie een controller toe om de financiële beheersing te borgen. Wanneer echter een project verplicht is – bijvoorbeeld omdat men op een bepaalde datum aan nieuwe wetgeving moet voldoen – dan kan het grootste risico schuilen in te late oplevering. Een borging van de betrouwbaarheid van de planning zou dan wel eens relevanter kunnen zijn dan van de financiële beheersing. In de praktijk blijkt, mits goed gefocust, 0,5 procent van het projectbudget meestal voldoende om de uitvoering van de Projectborging goed te delegeren.

Individuele verantwoordelijkheid

Effectief functioneren van een stuurgroep vereist dat ieder lid van de stuurgroep zich bewust is van zijn individuele verantwoordelijkheid. Als een stuurgroeprol door een aantal personen wordt gedeeld (bijvoorbeeld: er zijn twee Senior Users), laat hen dan een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden afspreken. Zorg dat elk stuurgroeplid weet voor welke belanghebbenden hij de communicatieverantwoordelijkheid draagt en communiceer dat naar deze belanghebbenden, zodat iedere belanghebbende weet welk stuurgroep lid voor hem aanspreekbaar is. Verdeel ook de Projectborgingsverantwoordelijkheden en zie erop toe dat iedereen die een gedelegeerde Projectborgingstaak heeft, weet namens welk stuurgroep lid hij deze taak vervult.

Overige verantwoordelijkheden

Naast de verantwoordelijkheden die je bij stuurgroep leden belegt, zijn er nog andere verantwoordelijkheden die je bij een grotere groep belanghebbenden kunt beleggen. De belangrijkste zijn:

- **Kwaliteitscontrole:** de verantwoordelijkheid om de kwaliteit van producten te toetsen (zie hoofdstuk 5).
- **Risico-eigenaarschap:** de verantwoordelijkheid om een specifiek risico in de gaten te houden en indien nodig afgesproken maatregelen in gang te zetten (zie paragraaf 6.1).
- **Realisatie van baten:** de verantwoordelijkheid om na ingebruikname van het projectproduct (eindproduct) de realisatie van baten aan te tonen (zie paragraaf 2.1).

Voor al deze verantwoordelijkheden geldt dat je ze ook buiten de stuurgroep kunt beleggen. Overleg met de stuurgroep leden hoe je hiermee omgaat. Bedenk daarbij dat deze verantwoordelijkheden niet alleen een direct doel dienen – met betrekking tot risico's, kwaliteit of baten – maar dat ze ook een instrument zijn om commitment van belanghebbenden te verzekeren en het draagvlak van het project te versterken.

Effectief en efficiënt

Het principe 'Maak belanghebbenden medeverantwoordelijk' draagt op verschillende manieren bij aan effectieve en efficiënte besturing:

- Het creëren van medeverantwoordelijkheid is een krachtig middel om draagvlak te creëren.
- Door in de stuurgroep duidelijke verantwoordelijkheden te beleggen voor levering en gebruik, heb je als opdrachtgever de last van het project niet alleen op je schouder.
- Doordat stuurgroepleden een duidelijke verantwoordelijkheid buiten de vergadering hebben (communicatie en borging), hoeven niet alle details binnen de vergadering geregeld te worden.
- Door routinematige Projectborgingstaken te delegeren, is de stuurgroep niet meer alleen afhankelijk van de rapportages van de projectmanager en beschikt de stuurgroep over betrouwbaardere informatie.
- Gedelegeerde Projectborging is, mits goed geregeld, effectiever en goedkoper dan controle door stuurgroepvergaderingen.
- Wanneer de projectmanager iets niet zelf kan oplossen, weet hij altijd welk stuurgroep lid het betreffende punt in portefeuille heeft. Hierdoor hoeft hij niet naar de gehele stuurgroep te escaleren, maar kan direct het betreffende stuurgroep lid aanspreken, wat sneller werkt en de vergaderingen ontlast.
- Door ook belanghebbenden buiten de stuurgroep specifieke verantwoordelijkheden toe te kennen, zorg je dat hun betrokkenheid niet meer vrijblijvend is.

Zie er daarom op toe dat alle betrokkenen hun verantwoordelijkheid kennen en spreek hen aan op hun dienovereenkomstig gedrag.

2.3 Principe 3: Focus op producten

Zorg voor overeenstemming over het op te leveren resultaat: begin bij het einde

Sturen op resultaat

Wanneer je als opdrachtgever een Projectplan moet beoordelen, ben je niet primair geïnteresseerd in fasen of activiteiten, maar in resultaten: wat krijg ik, wanneer krijg ik dat en wat kost dat. In een goed transparant plan staan daarom producten (zowel tussenproducten als het projectproduct) centraal, dat zijn de tastbare resultaten van het

project⁴. Het opleveren van deze producten is de verantwoordelijkheid van de projectmanager. Andere aspecten, zoals tijd, geld en kwaliteit staan niet op zichzelf, maar zijn aan deze producten gerelateerd: wanneer krijg ik deze producten, wat kosten deze producten, aan welke eisen voldoen deze producten. Tijdens de uitvoering wil je steeds weten of het gaat lukken deze producten conform afspraken te leveren, zodat je, indien nodig, tijdig kunt bijsturen. Je wilt tenslotte sturen op resultaat.

Heldere scope

Het fundament van een goed plan is daarom de overeenstemming over de op te leveren producten, dat wil zeggen:

- dat de gebruiker(s) deze producten met de beschreven kwaliteit wil(len) gebruiken en dat de beheerder(s) deze kan/kunnen beheren en onderhouden;
- dat de interne of externe leverancier(s) deze tegen de beschreven voorwaarden kan/kunnen leveren;
- en dat de opdrachtgever deze wil betalen, omdat hij de overtuiging heeft hiermee de Business Case te kunnen realiseren.

Ervaring leert dat de vraag welke producten een project nu precies moet opleveren – wat is er klaar als het klaar is? – tot veel discussie kan leiden. Deze discussie is nuttig. Uiteindelijk kun je namelijk niet om deze vraag heen en hoe later de juiste antwoorden worden gevonden, des te kostbaarder het is om bij te sturen. Niet alle producten hoeven meteen in detail gespecificeerd te zijn: een goed Projectplan beschrijft globaal de hoofdproducten, die later – in een Faseplan – verder worden beschreven en/of uitgewerkt in deelproducten. Producten zijn de ideale basis voor afbakening van de scope.

Producten en commitment

Als je een plan ter goedkeuring bespreekt in de stuurgroep, spreek mensen dan aan op hun portefeuille. Vraag bij de paragraaf met de te leveren producten (deliverables) aan de Senior User of hij achter deze producten staat, of hij deze door de juiste mensen heeft laten toetsen en of hij de overtuiging heeft dat de gebruikers met deze producten de beoogde baten zullen realiseren. Vraag bij de planning en de begroting aan de Senior Supplier of hij deze door de juiste mensen heeft laten toetsen en of hij de beschikbaarheid kan garanderen van de juiste specialisten om deze producten te leveren. Vraag bij de beschrijving van de tussentijdse kwaliteitscontroles en uiteindelijke acceptatie van producten door gebruikers aan

4 PRINCE2 noemt dit businessproducten, dat wil zeggen producten die de organisatie nodig heeft. Dit in tegenstelling tot managementproducten, dit zijn plannen en rapportages en dergelijke, noodzakelijke overhead om het project te besturen. In dit boek refereert de term 'producten', tenzij anders vermeld, aan businessproducten.

de Senior User of hij de beschikbaarheid van de juiste mensen van gebruikerszijde hiervoor kan garanderen. Als bovengenoemd fundament – het commitment van gebruikers en leveranciers aan de te leveren producten en de daarvoor benodigde resources – niet aanwezig is, dan is de kans groot dat dit later in het project leidt tot onnodige extra kosten en vertragingen of totale stagnatie.

Externe afhankelijkheden

Projecten kennen soms afhankelijkheden van andere projecten. Maar als in een plan van project X staat dat het mede afhankelijk is van project Y, dan zegt dat niet zo veel. Wat betekent dit? Dat project X pas kan beginnen als project Y klaar is? Dat project X pas kan opleveren als project Y oplevert? Dat de specificaties van project X pas kunnen worden vastgesteld als de specificaties van project Y definitief zijn? Dé manier om deze afhankelijkheid concreet te maken, is deze te laten benoemen als afhankelijkheid tussen producten: in project X kunnen we product X5 pas maken als project Y product Y3 heeft opgeleverd. Product Y3 is in dit voorbeeld een ‘extern product’⁵. Daar kan een datum aan worden gekoppeld (wanneer moeten we het externe product uiterlijk hebben) en indien nodig kwaliteitseisen (aan welke eisen moet het externe product voldoen). Dit biedt een basis voor concrete monitoring en indien nodig tijdige escalatie.

Verstopt

Pas op, in plannen zitten externe producten soms verstopt onder titels als ‘Aannames’, ‘Randvoorwaarden’, ‘Uitgangspunten’ of ‘Buiten scope’. Zie ook paragraaf 7.2.

Schijnproducten

In Projectplannen staan soms zaken genoemd die op het eerste gezicht een product lijken, maar toch niet als zodanig kunnen worden geleverd. Een bloemlezing uit de praktijk:

- ‘Draagvlak in de productieafdeling.’
- ‘Besluitvorming door de directie over de nieuwe polisvoorwaarden.’
- ‘Reductie van de gemiddelde gespreksduur in het callcenter met vier procent.’

De vraag is: kan een projectmanager dit soort zaken als ‘producten’ conform planning en budget opleveren, zodat het lijnmanagement deze in gebruik kan nemen? Het antwoord is nee, alleen het lijnmanagement kan deze zaken realiseren. Als je toestaat dat dergelijke

5 Een extern product is een product dat noodzakelijk is om het projectresultaat op te leveren, maar waar de projectmanager geen verantwoordelijkheid voor draagt. Het is buiten scope en het betekent dat het project afhankelijk is van een derde buiten het Projectmanagementteam. Let op: de producten van externe leveranciers die door de projectmanager worden aangestuurd, vallen hier niet onder: daar is de projectmanager gewoon verantwoordelijk voor.

zaken als ‘producten’ in een Projectplan staan, dan sus je de stuurgroep in slaap: deze zou dan immers kunnen denken dat de projectmanager dit gaat opleveren. Pas op voor dit soort ‘schijnproducten’ en laat alleen producten benoemen die de projectmanager in redelijke mate zelfstandig kan leveren. Als het gaat om draagvlak, besluitvorming of de realisatie van baten, erken dan dat niemand dit soort zaken conform budget en planning kan opleveren en zie erop toe dat duidelijk is welk lid van de stuurgroep hier verantwoordelijkheid voor draagt⁶. Zie erop toe dat de projectmanager een concrete en realistische opdracht heeft, dat wil zeggen: de levering van een aantal producten waarvoor hij daadwerkelijk verantwoordelijkheid kan nemen om deze conform planning en budget te leveren.

Draagvlak

Gebruikers zijn vaak moeilijk te betrekken bij ‘wat er gaat gebeuren’: dit is voor een groot deel specialistisch van aard en weinig interessant. Wat wél interessant is voor gebruikers, is welke producten het project levert. Daar hebben zij waarschijnlijk een mening over. Een project kan gebruikers betrekken bij het specificeren van producten, bij het beoordelen van tussenproducten en bij het accepteren van het projectproduct. De focus op producten is een voorwaarde voor gebruikersbetrokkenheid en dus voor draagvlak onder gebruikers.

Aanleiding tot discussie

Bij een logistiek project waren meerdere Senior Users afgevaardigd in de stuurgroep. Omdat het over complexe veranderingen ging die de hele keten raakten, konden zij zich moeilijk voorstellen wat er nu precies ging gebeuren. Zij voelden zich daardoor weinig betrokken. Totdat één van hen vroeg: ‘Maar wat krijgen we straks precies?’ De projectmanager deed een poging op een rijtje te zetten welke concrete producten hij dacht op te leveren. Prompt ontstond een discussie met de verschillende Senior Users, die het zich nu voor konden stellen en in staat waren om mee te denken. Opmerkingen varieerden van ‘dat kan nooit werken’ tot ‘als dat de bedoeling is, kunnen we dan niet veel eenvoudiger...’. De bijeenkomst leidde tot enkele verbeteringen van het plan en vooral tot meer draagvlak onder de gebruikersvertegenwoordigers.

Grip op kwaliteit

De functionele kwaliteit – de juistheid van de specificaties – is een verantwoordelijkheid van de Senior User. De technische kwaliteit – levering conform specificaties en standaards – is een verantwoordelijkheid van de Senior Supplier. De eindverantwoor-

6 De behoefte van het lijnmanagement om het managen van deze zaken te delegeren, kan reëel zijn. Benoem dit dan niet als deel van een project, maar als programma. Zie hoofdstuk 9.

delijkheid voor de geleverde kwaliteit berust bij de opdrachtgever. Maar hoe kun je als lid van de stuurgroep deze verantwoordelijkheid nou dragen zonder zelf de details te hoeven controleren? Ook hier komt de productgerichte aanpak van pas. Voordat een product wordt gemaakt, moet de projectmanager een beschrijving van het product ter goedkeuring voorleggen aan de stuurgroep. In zo'n productbeschrijving staat niet alleen aan welke eisen het te leveren product moet voldoen, maar ook wie bevoegd is de kwaliteit onafhankelijk⁷ te controleren (c.q. inspecteren, reviewen of testen). Door een productgerichte aanpak kan de stuurgroep dus volledig grip op kwaliteit hebben, zonder zelf inhoudelijk producten te hoeven controleren.

Wanneer het product klaar is en de kwaliteit is gecontroleerd, dan moet het resultaat van deze kwaliteitscontrole worden bewaard in het Kwaliteitsregister (Quality Register,



7 Dat wil zeggen: onafhankelijk van de projectmanager en niet verantwoordelijk voor de levering.

ook wel quality log of kwaliteitslogboek genoemd). Hier kan de stuurgroep naar behoefte toetsen (of door een auditor laten toetsen) of de gereed gemelde producten door de juiste personen op basis van de door de stuurgroep vastgestelde kwaliteitseisen zijn goedgekeurd.

Stap voor stap

In plaats van concrete kwaliteitseisen te formuleren, kan ook een acceptatieprotocol worden vastgelegd. Indien bijvoorbeeld het meubilair van een gebouw vernieuwd wordt, kunnen als kwaliteitseisen gelden:

- 'Moet voldoen aan de ARBO-technische eisen zoals vastgelegd in document X, te controleren door instantie Y' (een concrete eis).
- 'Dient goedgekeurd te zijn door de architect van het gebouw' (een acceptatieprotocol).

Pas in de loop van het project zal in detail duidelijk worden welke voorwaarden de architect aan het resultaat stelt. Tussentijdse kwaliteitsreviews (bijvoorbeeld het ter beoordeling aan de architect voorleggen van een globaal ontwerp, een concept ontwerp, enzovoort) kunnen ertoe bijdragen het beeld stap voor stap duidelijk te krijgen. Zijn uiteindelijke oordeel hoeft zo geen verrassing te zijn en per fase kan toch een realistische planning worden gemaakt.

Door erop toe te zien dat de juiste gebruikersvertegenwoordigers de juiste tussenproducten (zoals 'programma van eisen', 'ontwerp' of 'prototype') controleren, kan de Senior User erop toezien dat gebruikers op de juiste wijze bij het project betrokken zijn en tijdig bijsturen om uiteindelijk een projectproduct met de vereiste kwaliteit te krijgen. Dit betaalt zich terug in de vorm van meer draagvlak onder gebruikers, minder problemen bij implementatie c.q. overdracht, minder klachten na oplevering van het projectresultaat en minder noodzakelijke herstelacties achteraf.

Grip op voortgang

Het criterium voor voortgangsmeting kan nu glashelder worden gedefinieerd: de voortgang wordt afgemeten aan het gereed zijn van producten en een product is gereed als het door de in de productbeschrijving genoemde personen is goedgekeurd, aangetoond door een bijgewerkt Kwaliteitsregister. Een goede voortgangsrapportage is gebaseerd op de status van producten (met verwijzing naar het Kwaliteitsregister) en dit moeten dezelfde producten zijn als beschreven in het plan (met verwijzing naar productbeschrijvingen). Doordat het criterium voor 'gereed' verbonden is met door de stuurgroep vast te stellen onafhankelijke reviewers, is de voortgangsmeting geobjectiveerd. Voor de projectmanager is het hierdoor moeilijker om – bewust of onbewust – stagnatie 'onder

de pet' te houden of een te rooskleurig beeld van de voortgang te geven. Door de projectbesturing op producten te richten, heb je een betrouwbaarder beeld van de status van het project en komen tegenvallers in de voortgang zo snel mogelijk boven water.

Grip op budget

Naast kwaliteits- en voortgangscontrole is ook de budgettaire controle aan producten gebonden. In een goed projectbudget moet staan wat de verschillende te leveren (tussen) producten kosten en in een voortgangsrapportage moet staan wat de tot dusver goed-gekeurde (tussen)producten werkelijk gekost hebben. Zo heb je tijdens de uitvoering al een objectieve financiële controle, die niet afhankelijk is van subjectieve schattingen. Natuurlijk ben je voor producten die nog niet gereed zijn ('onderhanden werk') wel afhankelijk van subjectieve schattingen ('We verwachten voor product X nog 20.000 euro nodig te hebben om het af te maken'). Maar een goed plan zit zo in elkaar, dat in ieder stadium van de uitvoering de meeste producten hetzij gereed zijn, hetzij nog niet begonnen, zodat je slechts voor een beperkt deel van je budget afhankelijk bent van schattingen van de voortgang van onderhanden werk. Ook van de budgettaire status heb je zo een betrouwbaarder beeld en financiële tegenvallers komen eerder boven water.

Een bijkomend voordeel van een begroting in producten is dat je als opdrachtgever goed kunt zien 'waar je geld blijft' en gemakkelijker kunt nadenken over mogelijke kostenbesparingen. Een begroting in producten zou je dan ook een 'opdrachtgeversbegroting' kunnen noemen, in tegenstelling tot een begroting in resources die je als opdrachtgever niets zegt en die je een 'leveranciersbegroting' zou kunnen noemen. Een goede projectmanager maakt een project transparant voor de opdrachtgever, dus van een goede projectmanager mag je een 'opdrachtgeversbegroting' verwachten.

'Leveranciersbegroting' van project X (bedragen x 1000)	
Resource A	€ 250
Resource B	€ 150
Resource C	€ 100
Resource D	€ 300
Totaal	€ 800

'Opdrachtgeversbegroting' van project X (bedragen x 1000)	
Product 1	€ 50
Product 1.1	€ 100
Product 1.2	€ 350
Product 2	€ 100
Product 3	€ 200
Totaal	€ 800

Consistentie

Een transparant en goed bestuurbaar plan – Project- of Faseplan – is dus gebaseerd op een inzicht in de te leveren producten. Alle relevante hoofdstukken van het plan – de

scope, de opsomming van deliverables, de kwaliteitseisen, de planning en het budget – refereren aan precies dezelfde verzameling producten. Dit heet productgerichte planning (product-based planning). Als je de hoofdstukken van het plan ‘naast elkaar legt’, kun je van elk product zien aan welke eisen het moet voldoen, wanneer het wordt geleverd en wat het moet kosten. De consistentie en volledigheid (bijvoorbeeld: ‘Is alles gepland wat er is gespecificeerd?’, ‘Is alles begroot wat er is gepland?’) zijn zo eenvoudig vast te stellen, ook na het aanbrengen van wijzigingen in het plan. Ook voor projectmanagers levert deze manier van werken veel voordelen op: duidelijk inzicht in producten maakt het eenvoudiger om de impact van wijzigingen te analyseren en helpt om te delegeren werkzaamheden duidelijk af te bakenen.

Eenvoudiger

‘Het klinkt als een technische term, maar sinds onze projectmanagers met product-based planning werken vind ik plannen juist eenvoudiger te begrijpen.’

Effectief en efficiënt

Het principe ‘Focus op producten’ levert je als opdrachtgever veel op: helderheid over de scope, transparantie in de besturing, draagvlak, grip op kwaliteit zonder zelf producten te hoeven controleren, betrouwbaarder inzicht in voortgang en kosten, dus minder verrassingen vlak voor het einde, minder herstelwerk achteraf. Producten zijn hét fundament voor effectieve en efficiënte aansturing van de projectmanager. De tijd die je laat besteden aan het benoemen van de te leveren producten, verdient je meestal ruim terug.

2.4 Principe 4: Geef fase voor fase mandaat

Plan bij de start van een project strategische toetsingsmomenten

Focus op strategie

‘De planning van het project was permanent aan het glijden. In feite werden we geleefd. Ik heb het gevoel dat we nooit een bewust besluit hebben genomen om door te gaan, de koers te verleggen of te stoppen.’

Eerder in dit hoofdstuk is al gesteld dat projecten meestal niet volgens plan verlopen. Ook succesvolle projecten zijn vaak juist succesvol, omdat er goed werd bijgestuurd bij voortschrijdend inzicht of verandering van omstandigheden. Het is daarom belangrijk dat een project geen eigen leven gaat leiden. Bouw om dat te voorkomen en de focus op de strategische doelen van de organisatie te borgen toetsingsmomenten in, waarop je

de voortgang van het project toetst aan de Business Case. Deze strategische toetsingsmomenten markeren de managementfasen van een project. Terwijl de projectmanager tijdens de uitvoering van een managementfase permanent de uitvoering van het project toetst aan het vastgestelde plan, toetst de stuurgroep bij de overgang naar een volgende managementfase of het plan nog wel het goede plan is. De stuurgroep kan dan besluiten om ongewijzigd door te gaan, bij te sturen of te stoppen. Geef een projectmanager geen mandaat voor het hele project, maar steeds per managementfase, dat wil zeggen: tot aan het volgende strategische toetsingsmoment.

Motivator

De verdeling in managementfasen geeft niet alleen meer grip aan de stuurgroep, het is ook een motivator voor het projectteam. Immers, naast het verder weg gelegen einddoel van het project is er nu ook een concreet dichtbij gelegen doel dat gehaald moet worden: het tijdig afronden van de managementfase.

Eerst denken dan doen

De eerste fase is in ieder project gelijk: de initiatiefase. Dit is een kwestie van eerst denken dan doen. Het doel van de initiatiefase is de opdrachtgever in staat te stellen om een startbeslissing te nemen over de uitvoering van het project. Het belangrijkste resultaat van deze eerste fase is de Projectinitiatiedocumentatie (Project Initiation Documentation, vaak afgekort tot PID). Deze bestaat naast een beschrijving van de Business Case onder meer uit afbakening, aanpak, projectdoelstellingen, fasering en planning van het project als geheel, te verwachten kosten, projectorganisatie, risico-inventarisatie, kwaliteitsplan en communicatieplan. Kortom, alle informatie die nodig is om een verantwoord besluit te kunnen nemen over het daadwerkelijk starten van de uitvoering. Als dit besluit positief is, betekent dat de start van één of meer uitvoerende fasen.

Hoewel 'eerst denken, dan doen' een open deur is, zijn oorzaken van problemen in projecten toch vaak terug te voeren op onvoldoende voorbereiding. Men heeft bijvoorbeeld onvoldoende tijd genomen om de belanghebbenden bij het project te betrekken, om risico's in te schatten of om het eens te worden over de te leveren producten. Herstellen wat hierbij over het hoofd is gezien, wordt in de loop van het project steeds kostbaarder.

Moed

'In onze organisatie is de heersende cultuur: positief denken, vertrouwen op succes en er helemaal voor gaan. Wie een risicoanalyse wil doen, is al gauw iemand die beren op de weg ziet. Het vereist bij ons moed om genoeg tijd voor projectvoorbereiding te claimen.'

Business Case en risico's

Na de initiatiefase volgen één of meer uitvoerende fasen. Kom na elk van die fasen met de stuurgroep bijeen om te toetsen of het project op de juiste koers ligt. Het is niet de bedoeling om dan de producten van die fase, bijvoorbeeld een ontwerpdocument, inhoudelijk te bespreken. De controle van die producten door de hiervoor aangewezen reviewers (zie 2.3 Focus op producten) moet dan al gedaan zijn. Eventueel kan de stuurgroep besluiten nemen tot formele vrijgave van producten. Praat met de stuurgroep vooral over de status van het project ten opzichte van de Business Case en risico's, en besluit of en hoe het project wordt voortgezet. Voor de details hiervan zie paragraaf 3.5.

Communicatiemoment

Wanneer de projectmanager in één keer voor het hele project een mandaat krijgt, dan kan het voor betrokkenen geleidelijk onduidelijk worden wie nu verantwoordelijk is voor de gevolgde koers: de projectmanager of de stuurgroep. Wanneer de stuurgroep de projectmanager expliciet opdracht geeft voor de uitvoering van de volgende fase, dan is voor alle belanghebbenden weer duidelijk hoe de verantwoordelijkheden liggen. Gebruik daarom de overgang naar een volgende fase als communicatiemoment, uiteraard met verwijzing naar de Business Case. Ook voor het draagvlak voor het project is het goed dat het management (vertegenwoordigd in de stuurgroep) hiermee laat zien nog steeds achter het project te staan.

Budgettaire controle

Door het budget niet voor het hele project ter beschikking te stellen, maar per managementfase, heb je optimale budgettaire controle. Het budget van een fase is bestemd voor de realisatie van de producten van deze fase. Het Faseplan is hierop gebaseerd en is dus een plan om een aantal afgesproken producten te realiseren binnen afgesproken grenzen wat betreft planning en budget. De projectmanager moet de feitelijke voortgang steeds vergelijken met dit plan en op basis hiervan rapporteren. Zodra hij signaleert dat hij hierbij buiten afgesproken grenzen dreigt te gaan (paragraaf 2.5 gaat hier verder op in), moet hij direct alarm slaan, zodat de stuurgroep kan bijsturen.

Welke fasen?

Maar hoe moet een project nu precies in managementfasen⁸ worden verdeeld? Het vaststellen hiervan is van strategisch belang voor de bestuurbaarheid van een project. Stem

8 Niet te verwarren met technische fasen. De technische fasen van een project, bijvoorbeeld definitiestudie, ontwerp, realisatie en invoering, zijn verbonden aan het voortbrengingsproces van het project. Technische fasen kunnen elkaar overlappen (bijvoorbeeld het ene product wordt nog ontworpen, terwijl het andere

daarom de keuze van de managementfasen af op de specifieke uitdagingen van een project.

Eenvoudig project

Voor een eenvoudig project zijn twee managementfasen voldoende: een initiatiefase (die is in ieder project nodig, om een plan uit te werken) en een uitvoerende fase (om het plan uit te voeren). Deze eenvoudigste fasering is alleen mogelijk als de afbakening, specificaties en kwaliteitseisen voldoende helder zijn om de projectmanager in één keer een mandaat te geven voor de gehele uitvoering. De enige vooraf geplande tussentijdse strategische toetsing die plaatsvindt, is de toetsing van de PID aan het einde van de initiatiefase.

Complexer project

Voor een complexer project zijn na de initiatiefase meerdere uitvoerende fasen nodig. De te kiezen faseovergangen kunnen met de projectwerkzaamheden zelf te maken hebben, maar kunnen ook verbonden zijn aan belangrijke investeringsbeslissingen, momenten waarop nieuwe informatie over risico's beschikbaar zal komen of aan andere verwachte ontwikkelingen binnen of buiten de organisatie.

Managementfasen: voorbeelden

'In verband met de levertijden moet uiterlijk tien weken voordat we het nieuwe systeem in gebruik nemen de hardware besteld worden. We gaan dan een verplichting aan van enkele tonnen. Vlak voordat we dat doen, wil ik een actuele kosten/batenafweging, om op dat moment definitief te bepalen of we doorgaan.'

'In onze branche presenteert iedereen zijn nieuwe producten op de jaarlijkse beurs. Daar zijn soms verrassingen bij. Van de lopende R&D-projecten laat ik daarom direct na de beurs de balans opmaken: Waar staan we? Wat weten we inmiddels over wat anderen op de markt brengen? Willen we nog doorgaan? Zijn er bijstellingen nodig?'

'De grootste uitdaging is het winnen van vertrouwen van de huidige bewoners. We hebben daarom een aparte fase, gericht op informatieverstrekking en inspraak, ondersteund door een maquette. Daarna maken we de plannen definitief.'

al wordt gebouwd); managementfasen daarentegen zijn opeenvolgende fasen en kunnen elkaar per definitie niet overlappen: de overgang van de ene naar de volgende managementfase is een strategisch toetsingsmoment voor het project als geheel. In dit boek verwijst de term 'fase' naar een managementfase.

'We hadden voor nieuwe technologie gekozen, maar wilden verrassingen in latere stadia zo veel mogelijk uitsluiten. De eerste fase was daarom een *proof of concept* om de toepasbaarheid van de technologie aan te tonen.'

'Om de risico's van een *big bang*-scenario tegen te gaan, hebben we ervoor gekozen de nieuwe werkwijze fasegewijs in te voeren: eerst in één regio, dan in nog een paar regio's, dan pas in het hele land. Na iedere fase maken we als stuurgroep de balans op.'

Praktische overwegingen

Bij de vaststelling van managementfasen spelen ook praktische overwegingen een rol. Om een objectief inzicht te hebben in de status van het project is het een voordeel als er een relatie is tussen het gereed zijn van businessproducten en het voltooiën van een fase, immers opgeleverde en goedgekeurde businessproducten zijn goede ijkpunten. Wanneer er tijdens een faseovergang relatief veel onderhanden werk is – dat wil zeggen businessproducten waar wel aan begonnen is, maar die nog niet gereed zijn – dan ben je voor de statusinformatie afhankelijk van subjectieve schattingen van de hoeveelheid werk die nog gedaan moet worden. Overweeg dan de fasering aan te passen, of grote producten te laten onderverdelen in kleinere, waarvan een deel wel gereed is ten tijde van de faseovergang.

Een andere praktische overweging is de lengte van een fase. Wanneer je op grond van inhoudelijke motieven uitkomt op een managementfase van een jaar, maar je vindt een jaar eenvoudigweg te lang om als één geheel aan de projectmanager te mandateren, dan kun je besluiten dit jaar in een aantal fasen onder te verdelen. Hou hierbij rekening met de voorgaande opmerking over onderhanden werk tijdens een faseovergang.

Samen

In de praktijk kunnen noch de projectmanager, noch de opdrachtgever eenzijdig een goede managementfasering kiezen. Kom samen met de projectmanager tot een optimale fasering op basis van een afweging van de strategische en praktische aspecten. Te veel managementfasen betekent onnodige overhead vanwege een te veel aan formele besluitvorming. Te weinig managementfasen betekent onvoldoende strategische toetsing en een te ruim mandaat voor de projectmanager.

Effectief en efficiënt

Projectplannen zijn over het algemeen – gezien de planningshorizon en de vele veranderingen tijdens de uitvoering – onvoldoende nauwkeurig als basis om de dagelijkse leiding effectief aan de projectmanager te kunnen delegeren. Het principe 'Geef fase voor fase mandaat' is dan ook een noodzakelijke voorwaarde voor effectieve besturing en controle

van planning en financiën. Het is ook een voorwaarde om het principe 'Stuur op uitzonderingen' goed toe te kunnen passen en zo optimale efficiëntie in de besturing te creëren. Over dit laatste gaat paragraaf 2.5.

Het per managementfase strategisch toetsen van een project draagt bij aan effectieve besturing: je borgt hiermee dat het project, ook bij veranderende omstandigheden, tegen aanvaardbare risico's optimaal bijdraagt aan de organisatiedoelstellingen en geen tijd en geld verspilt aan zaken die dat niet waard zijn. Zorg daarom voor herkenbare managementfasen. Ondersteuning hiervan met de juiste communicatie heeft een positief effect op motivatie en draagvlak, waardoor er minder energie voor de besturing nodig is.

2.5 Principe 5: Stuur op uitzonderingen

Optimale controle met beperkte inspanning

Vraag: 'Wat is er mooier dan een projectgroep die vol enthousiasme aan een briljante oplossing werkt?'

Antwoord: 'Een stuurgroep die borgt dat deze briljante oplossing de belangen van de organisatie ondersteunt.'

Helder mandaat

Een belangrijke valkuil in het functioneren van stuurgroepen is te veel betrokken raken bij operationele details. Dit leidt er niet alleen toe dat de projectbesturing minder efficiënt wordt door onnodig vaak en lang vergaderen. Nog ernstiger is dat de besturing waarschijnlijk minder effectief wordt: door de betrokkenheid bij de hectiek van de dag wordt het voor de stuurgroep steeds moeilijker om voldoende afstand te nemen voor strategische sturing en borging.

De aanleiding tot de betrokkenheid bij operationele details ligt meestal in het feit dat er afwijkingen zijn van het plan – en die zijn er vrijwel altijd. Om het 'wegzakken in details' van de stuurgroep te voorkomen, is het belangrijk dat er een duidelijk onderscheid is tussen de verantwoordelijkheid van de stuurgroep (strategische sturing) en die van de projectmanager (dagelijkse leiding). Benoem daarom expliciet de grenzen van de bevoegdheid van de projectmanager. Immers, dan pas kan het duidelijk zijn wanneer de projectmanager zelf mag bijsturen en wanneer hij naar de stuurgroep moet escaleren. Het is in de meeste projecten niet mogelijk – en niet wenselijk – om de projectmanager voor het gehele project een mandaat te geven dat helder genoeg is. Stel daarom deze speelruimte van de projectmanager per managementfase vast.

Vertrouwen

Als gebrek aan vertrouwen in de kwaliteiten van de projectmanager de oorzaak is waardoor de stuurgroep te veel bij operationele details betrokken raakt, dan is het zo snel mogelijk vervangen van de projectmanager meestal de te verkiezen optie. Op de korte termijn kan dit pijnlijk zijn voor de betrokkene en weerstand oproepen in de organisatie. Over de duur van het project als geheel gerekend is het waarschijnlijk een lonende ingreep. Vertrouwen in de projectmanager is een voorwaarde voor effectieve en efficiënte besturing. Een projectorganisatie moet bij aanvang zo zijn ingericht dat deze ook tegen 'zwaar weer' bestand is: dat is de beste manier om 'zwaar weer' te voorkomen. Zoals een ervaren opdrachtgever het zei: 'Bij sommige projectmanagers lijkt het allemaal zo eenvoudig: dan ontstáán bepaalde problemen gewoon niet.'

Toleranties

De projectmanager moet daartoe in een Faseplan niet alleen voorstellen welke producten hij gaat leveren en tegen welke voorwaarden (tijd, geld en kwaliteit). Hij moet ook voorstellen binnen welke grenzen hij zelf mag bijsturen, bijvoorbeeld 'een afwijking van de planning van een week'. Die grenzen worden aangeduid met de term 'toleranties'. Toleranties bepalen de grens tussen wat de projectmanager achteraf moet verantwoorden (in zijn periodieke voortgangsrapportage of Highlight Report) en wat hij direct moet escaleren (in een Afwijkingsrapport of Exception Report). Door toleranties vast te stellen, neem je als stuurgroep verantwoordelijkheid voor wanneer je door de projectmanager geïnformeerd wordt. Je kunt toleranties voor de projectmanager vaststellen met betrekking tot tijd, geld, kwaliteit, scope of risico. Bijvoorbeeld een tolerantie van 10.000 euro: zodra de projectmanager verwacht dat de lopende fase meer dan 10.000 euro boven budget zal eindigen, moet hij direct alarm slaan.

Expliciet

'Toleranties zijn er impliciet altijd geweest. Vroeger stormde een projectmanager ook niet meteen mijn kamer binnen zodra hij een euro meer besteedde. Alleen, sinds we ze expliciet gemaakt hebben, weet hij binnen welke grenzen hij zelf mag bijsturen en heb ik meer controle.'

Zolang de projectmanager binnen zijn toleranties opereert, kan de stuurgroep volstaan met het uitoefenen van een controlerende rol (Projectborging): de leden van de stuurgroep oefenen deze rol zelf uit of delegeren deze. De stuurgroep hoeft dan geen besluiten te nemen en hoeft daarom niet te vergaderen. Zodra de projectmanager buiten zijn mandaat dreigt te gaan, is het voor de stuurgroep tijd om bijeen te komen om een besluit te nemen over bijsturing. Dit is het principe van 'sturen op uitzonderingen'

(management by exception). Goed ingerichte Projectborging is een voorwaarde voor de toepassing van ‘sturen op uitzonderingen’ door de stuurgroep.

Initiatief stuurgroep

De stuurgroep kan ook besluiten bijeen te komen wanneer een van haar leden hier zelf aanleiding toe ziet, bijvoorbeeld vanwege ontwikkelingen in de projectomgeving waardoor twijfel aan de Business Case ontstaat.

Misverstand

Sommige opdrachtgevers durven het niet aan een projectmanager een financiële tolerantie toe te kennen. Het kan inderdaad zo lijken alsof je een projectmanager daarmee carte blanche geeft om extra geld te besteden. Dit is een misverstand. Een projectmanager die een ‘tolerantie van 10.000 euro’ heeft, moet nog steeds iedere kostenoverschrijding en de door hem daarover genomen besluiten verantwoorden in zijn voortgangsrapportages, net als wanneer hij geen tolerantie had afgesproken. Het afspreken van een tolerantie betekent dat, in aanvulling hierop, bovendien is vastgelegd wanneer hij de stuurgroep direct moet alarmeren. Door toleranties af te spreken, wordt de besturing door de stuurgroep dus niet zwakker maar juist sterker.

Alarmgrenzen

‘Onze controller heeft bezwaar tegen financiële toleranties: hij begrijpt niet dat dit de controle verbetert en ziet toleranties toekennen als ‘vooraf geld weggoaien’. Ik laat ze nu alarmgrenzen noemen, het effect is voor mij hetzelfde. Een overschrijding beneden de alarmgrenzen kan een projectmanager gewoon in zijn maandelijke voortgangsrapportage verantwoorden. Zodra hij verwacht dat hij boven de alarmgrenzen uit zal komen wil ik het meteen weten, zodat ik meteen maatregelen kan nemen.’

Geen tolerantie?

Het is een illusie te denken dat een project zonder toleranties kan. Geen enkel project gaat precies volgens plan, er zijn dagelijks kleine afwijkingen die de projectmanager moet corrigeren. ‘Geen tolerantie’ zou betekenen dat de projectmanager bij de geringste afwijking het werk stil zou moeten leggen om eerst aan de opdrachtgever te gaan vragen of hij nog verder mag gaan. Dat is uiteraard onwerkbaar. Een projectmanager die geen toleranties krijgt, zal daarom zelf intuïtief beoordelen wanneer hij de opdrachtgever moet alarmeren. Het ontbreken van concrete afspraken over toleranties is dan ook een teken van onvoldoende sturing door de opdrachtgever c.q. stuurgroep. Neem daarom verantwoordelijkheid voor de grenzen van de bevoegdheid van de projectmanager door toleranties vast te stellen. Meer informatie over welke toleranties het meest geschikt zijn vind je in paragraaf 4.3.

Voortgangsrapportage

Wanneer plan en toleranties duidelijk zijn, dan is er een duidelijke basis voor rapportage aan de stuurgroep. De projectmanager stelt de stuurgroep periodiek op de hoogte van de voortgang van het project middels een voortgangsrapportage (Highlight Report, Hoofdpuntenrapport). Hierin beschrijft hij de afgelopen periode en blikt vooruit naar de komende periode. Hij vergelijkt zijn verwachting ten aanzien van het einde van de lopende fase met het plan voor deze fase. Als hij laat zien dat het verschil binnen de toleranties valt, dan is de uitvoering van het project onder controle. Uiteraard blijft de stuurgroep verantwoordelijk voor de controle op de juistheid van deze rapportages (Projectborging).

Afwijkingsrapport

Wanneer de projectmanager verwacht met de uitvoering buiten de toleranties te komen, moet hij dat direct melden aan de stuurgroep. Snelheid is hierbij meestal belangrijker dan formele volledigheid. In een niet al te formele omgeving kan de projectmanager een afwijking buiten toleranties mondeling aan de opdrachtgever melden.

Een goed Afwijkingsrapport (Exception Report) bevat naast een toelichting op de afwijking ook een advies – afgestemd op de Business Case – met betrekking tot de voortzetting: bijvoorbeeld de scope terugbrengen of het budget verhogen.

Wanneer de projectmanager een (dreigende) afwijking buiten toleranties rapporteert, dan kun je besluiten opdracht te geven het plan bij te stellen middels een Afwijkingsplan (Exception Plan) of het project af te sluiten.

Wanneer wil je gebeld worden?

Misschien heb je nog geen mechanisme van afwijkingsrapportage ingericht en ontvang je dus alleen periodieke voortgangsrapportages. Ook in dat geval moet van iedere voortgangsrapportage duidelijk zijn wat de strekking is. Is het een verantwoording ter toetsing, of is het een escalatie? Met andere woorden: is er actie van de opdrachtgever nodig, ja of nee?

Overigens: ook als niemand nog weet wat een Afwijkingsrapport is, weerhoudt niets je ervan om aan de projectmanager duidelijk te maken wanneer je meteen gebeld wilt worden...

Afwijkingsplan

Een Afwijkingsplan (Exception Plan) is een aangepast plan voor de huidige fase en indien nodig voor het hele project. Dit aangepaste plan wil je natuurlijk altijd op papier

hebben⁹ en dit leg je ter goedkeuring voor aan de stuurgroep¹⁰. Zodra de stuurgroep dit Afwijkingsplan heeft goedgekeurd, dan is de baseline van het project gewijzigd, wat wil zeggen dat de projectmanager de voortgang nu verder moet afmeten ten opzichte van het gewijzigde plan.

Twee soorten 'bijeenkomsten'

De stuurgroep kent gedurende de uitvoering van het project dus twee soorten 'bijeenkomsten': bij faseovergangen (gepland) en bij afwijkingen buiten toleranties (ad hoc). Voor details zie paragraaf 3.5. De stuurgroep hoeft niet altijd fysiek bijeen te komen: de besluitvorming kan ook plaats vinden in een telefonische vergadering of na consultatie van de leden van de stuurgroep door de voorzitter.

Wanneer het de gewoonte is om als stuurgroep periodiek te vergaderen, dan is het niet aan te raden om hier zonder meer mee te stoppen en alleen nog bijeen te komen bij faseovergangen en afwijkingen buiten toleranties: dit zou de controle door de stuurgroep aantasten. Eerst zijn een aantal stappen nodig om de besturing en controle te verbeteren. Meer hierover vind je in paragraaf 3.4.

Stimulans

De manier van functioneren van de stuurgroep heeft een belangrijke invloed op de manier van functioneren van de projectmanager. Je kunt van een projectmanager nauwelijks efficiëntie en doelgerichtheid verwachten wanneer de stuurgroep onnodig vaak en lang vergadert en zich bezighoudt met zaken die niet nodig zijn voor de besluitvorming. Omgekeerd is een efficiënte en doelgerichte stuurgroep waarin iedere deelnemer zich aan zijn rol houdt en waar men zich samen richt op het tijdig nemen van de benodigde besluiten, gecombineerd met heldere grenzen voor de bewegingsruimte van de projectmanager, een krachtige stimulans om een projectmanager goed te laten functioneren.

Effectief en efficiënt

Het principe 'Stuur op uitzonderingen' biedt de volgende voordelen:

- Borging van de businessfocus van de besturing, doordat de stuurgroep niet wegzakt in details maar blijvend gericht is op strategische toetsing en besluitvorming.

9 Bij een beperkte afwijking laat men het document dat het plan beschrijft soms ongewijzigd en neemt men een besluit over een wijzigingsverzoek (request for change), waarin alleen de wijziging wordt gedocumenteerd. Na dit besluit bestaat het goedgekeurde plan dan uit de combinatie van het oorspronkelijke plan plus het goedgekeurde wijzigingsverzoek.

10 Zie paragraaf 6.2 voor een efficiëntere manier om over bijstelling van een plan te besluiten.

- Effectiviteit van de samenwerking met de projectmanager door duidelijkheid over verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende managementniveaus.
- Efficiëntie en effectiviteit van de besturing door minder en gericht vergaderen: stuurgroepvergaderingen zijn gericht op het nemen van besluiten, controle op de uitvoering vindt niet plaats tijdens stuurgroepvergaderingen, maar buiten de vergaderingen door gerichte Projectborging.