

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*.

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

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

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

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
ISA-95
ISO 9000
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programmen en Riskmanagement

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

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

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
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort
Illustraties binnenwerk en omslag:	Johan van Zanten, Studio Noord – Amsterdam, www.studiooord.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.

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

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.