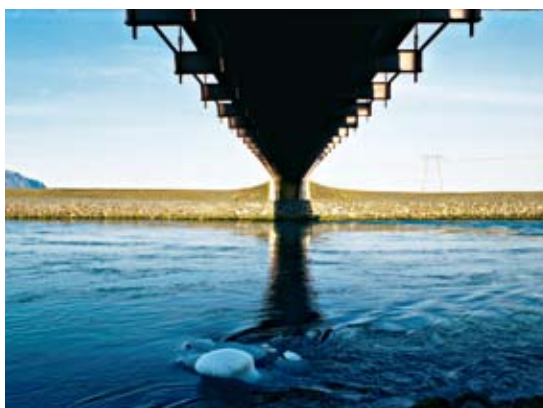


Projectmanagement:

Voorwaarden voor een succesvol project



Fotografie: Fons Brasser

Accedis B.V.

Bezoekadres	Planetenweg 91 2132 HL Hoofddorp
Postadres	Postbus 175 2130 AD Hoofddorp
Telefoon	023 562 75 55
Fax	023 557 42 01
E-mail	info@accedis.nl
Internet	www.accedis.nl

Inhoud

HOOFDSTUK	PAGINA
1. Inleiding	3
2. Projectinrichting	4
3. Projectuitvoering	7
4. Projectafsluiting	8
5. Voorwaarden voor een succesvol project	9
6. Conclusie	11
7. Ten slotte	12

1. Inleiding

Organisaties zijn constant in beweging: grote veranderingen en verandertrajecten door fusies, integraties en optimalisatieslagen. Daarnaast worden, zowel aan de business- als de ICT-kant, veel veranderingen teweeggebracht door outsourcing, offshoring en/of centralisatie van de ICT-afdeling. Het laatste doet zelfs de kloof, die er veelal al was tussen business en ICT, groter worden. Projectmanagement kan een belangrijke rol spelen in het slechten van deze kloof, mits wordt voldaan aan een aantal voorwaarden. Omdat verandertrajecten zowel de business als de ICT raken, is het cruciaal voor projectmanagers om de projecten én de betrokkenen aan beide zijden goed aan te sturen. Dat hieraan nog veel te verbeteren valt, blijkt uit onderzoek van Gartner: 30% van de informatiseringsprojecten wordt niet goed afgerond en van 50% van de projecten wordt het initiële budget met minstens 200% overschreden. Tegenwoordig hebben bijna alle projectmanagers gecertificeerde kennis van één of meer projectmethoden om het project te beheersen, maar ben je dan ook een vakman?

Deze brochure is geen handleiding voor projectuitvoering en de daarbij behorende plannings- en beheer-technieken. Al deze onderwerpen zijn immers reeds uitgebreid beschreven en toegelicht in diverse handboeken over projectmanagement. In deze brochure komen wel achtergronden en voorwaarden voor succesvol projectmanagement aan bod. In de visie van Accedis zijn deze voorwaarden even zo bepalend voor het welslagen van een project als een gecertificeerde projectmanagementmethode. De brochure richt zich op een ieder die zich bezighoudt met projectmatig werken en is met name bestemd voor projectmanagers en opdrachtgevers. Inhoudelijk wordt ingegaan op de projectinrichting en op de wijze waarop een projectorganisatie kan worden opgezet. Vervolgens wordt toegelicht hoe, in de visie van Accedis, projecten dienen te worden uitgevoerd en afgesloten. Ten slotte geven wij aan welke factoren van belang zijn voor een goede projectbeheersing: *Voorwaarden voor een succesvol project!*

2. Projectinrichting

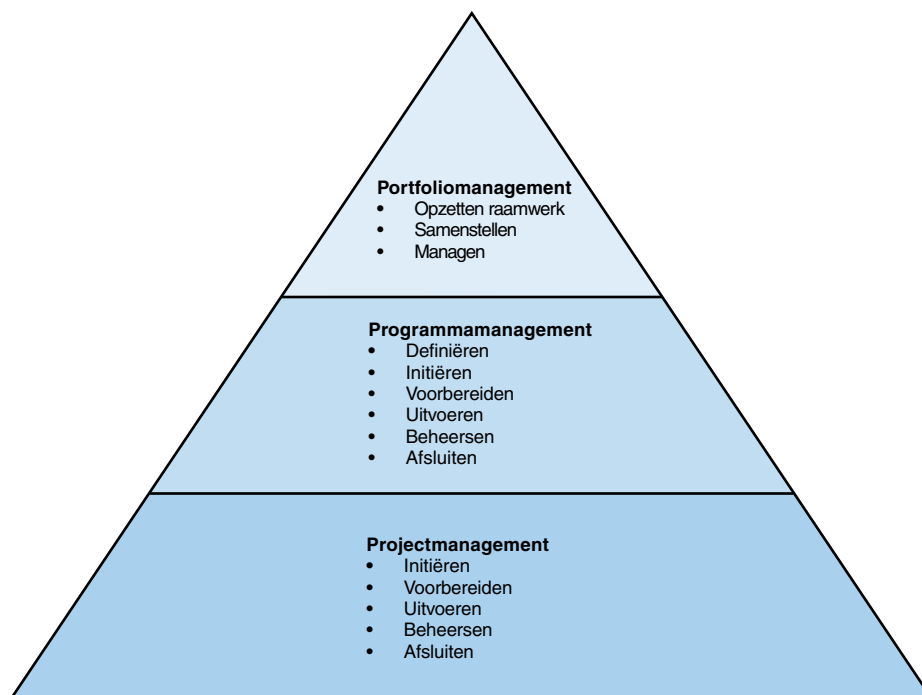
Definitie van een project

De door Accedis onderschreven definitie luidt:

'Een project is een eenmalig, tijdelijk samenwerkingsverband tussen mensen van verschillende organisaties en/of disciplines, dat tot doel heeft een uniek product of dienst op te leveren op een vooraf afgesproken tijdstip, gebruik makend van een vooraf afgesproken hoeveelheid middelen'.

Projectstructuur

Projecten staan niet op zichzelf, maar worden uitgevoerd binnen bestaande organisaties en moeten dus passen binnen de strategische doelstellingen van die organisatie. Door onderscheid te maken tussen portfolio-, programma- en projectmanagement is de samenhang gewaarborgd.



Piramide van projectstructuur

Portfoliomanagement

Portfoliomanagement toetst vooraf de voorgestelde projecten en programma's aan de beleidsdoelstellingen. Daarnaast evalueert zij lopende projecten en programma's op kosten en baten en heeft daarbij de autorisatie om projecten en programma's te starten of te stoppen.

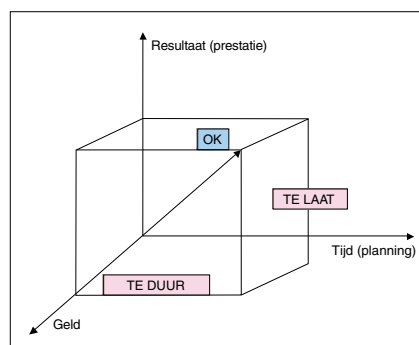
Programmamanagement

Programmamanagement is verantwoordelijk voor het realiseren van strategische bedrijfsdoelstellingen die buiten de normale bedrijfsactiviteiten liggen. Programma's omvatten meerdere projecten die kortetermijndoelstellingen realiseren en die gezamenlijk bijdragen aan de programmadoelstellingen. Programma's bestaan vaak gedurende een langere periode van enkele jaren.

Projectmanagement

Het projectmanagement bestuurt het project teneinde het gewenste resultaat te realiseren. De projectmanager vervult de rol van opdrachtnemer en is verantwoordelijk voor de oplevering van de met de opdrachtgever overeengekomen projectresultaten. Eén en ander binnen de gemaakte afspraken met betrekking tot resultaat, tijd en geld: de basisvariabelen van een project.

De projectmanager die zowel kennis van de business als van ICT heeft, is doorgaans in het voordeel. Zijn persoonlijke bagage bestaat enerzijds uit kennis van branchespecifieke producten en diensten en de daarbij behorende wet- en regelgeving, anderzijds uit kennis van projectmanagementmethoden en -technieken.



Besturen van een project

Een projectmanager dient te weten wat de missie van het project is. Het te realiseren resultaat is het doel waarop hij moet sturen.

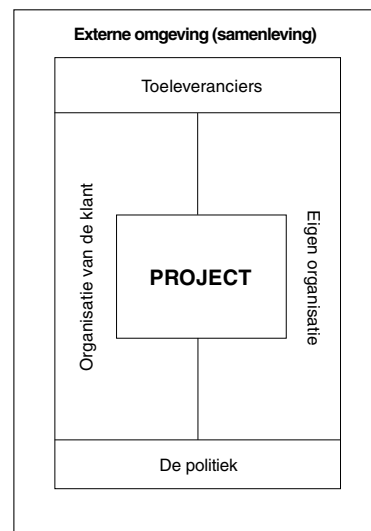
Hij dient daarbij te waken voor de rol van meewerkend voorman vanwege het risico de kritische blik op het project te verliezen. De projectmanager is de leider van het team dat de projectwerkzaamheden uitvoert en is voortdurend alert op ontwikkelingen binnen en buiten het project die het projectresultaat mogelijk kunnen beïnvloeden.

Projectorganisatie en stuurgroep

Voorafgaand aan een project wordt een projectorganisatie in het leven geroepen, die gedurende de looptijd van het project in stand blijft. Een projectorganisatie bestaat uit de projectuitvoering en het projectmanagement. Daarboven staat de stuurgroep, bemenst door managementleden van de opdrachtgever en de programmamanager en/of de projectmanager. Het mandaat van de projectorganisatie wordt ontleend aan de tussen de opdrachtgever (stuurgroep) en de opdrachtnemer (projectmanager) gemaakte projectafspraken. Na beëindiging van het project wordt de projectorganisatie onder goedkeuring van de stuurgroep opgeheven.

Projectomgeving

De organisatie en de belanghebbenden buiten de organisatie kunnen worden beschouwd als de omgeving van het project. Voor het welslagen van het project moet de projectmanager voldoende aandacht besteden aan de projectomgeving. Er zijn immers gezamenlijke belangen, maar er zullen ook tegenstellingen optreden. Om voldoende draagvlak te verkrijgen en te behouden, dient de projectmanager rekening te houden met verschillende krachten binnen de organisatie zoals opdrachtgever, gebruikers, andere projecten, wet- en regelgeving, organisatiecultuur en externe belanghebbenden zoals toezichthouders, klanten, aandeelhouders, etc. Dit draagvlak wordt vooral verkregen door oog te hebben voor de interne én externe communicatie binnen de projectorganisatie. Door regelmatig overleg in te plannen en nieuwsbrieven en communiqués over de stand van zaken uit te brengen kan een juiste beeldvorming worden bevorderd.



Project en omgeving

Opdrachtgever

Als een project is ingericht, betekent dat niet dat de opdrachtgever rustig achterover kan leunen. Sterker nog: kiezen voor een project betekent dat het werk voor de opdrachtgever pas begint! Een goede opdrachtgever voelt zich verbonden met het project en verantwoordelijk voor het welslagen ervan. Bij de start van het project moet hij het resultaat (laten) omschrijven en zich daaraan committeren. Tevens moet hij voor de uitvoering van het project de benodigde (personele, financiële en materiële) middelen ter beschikking (laten) stellen.

Nog belangrijker is dat de opdrachtgever zich gedurende het verloop van het project als opdrachtgever gedraagt. Hij neemt zitting in de stuurgroep en geeft sturing door - tijdig - die beslissingen te nemen, dan wel die keuzes te maken, die nodig zijn voor de goede voortgang van het project. De opdrachtgever is dus meer dan een initiator of financier. Hij moet zorgen voor de juiste omstandigheden waarbinnen de projectmanager het project kan uitvoeren.

De andere rol van de opdrachtgever is het - in zekere mate - afschermen van het project van de staande organisatie. Hij moet voorkomen dat leidinggevenden binnen een organisatie ingrijpen in de activiteiten van het project en de projectmanager het werken onmogelijk maken. Tenslotte speelt een opdrachtgever de ambassadeursrol en moet hij de belangen van het project op hogere niveaus behartigen. Hij heeft in veel gevallen toegang tot andere (hogere) niveaus binnen de organisatie en andere informatiebronnen dan de projectmanager.

3. Projectuitvoering

De uitvoering van een project en het opleveren van het projectresultaat zorgen voor een piek in de inzet van mensen en middelen. Uiteenlopende disciplines werken samen, zowel vanuit de business als vanuit de ICT. Bij elke fase in de uitvoering dient de projectmanager de juiste toon te vinden in de communicatie met alle betrokkenen en het overzicht te bewaren:

- *Vorbereiding*
De projectmanager richt de projectstructuur in: één of meerdere teams worden samengesteld en periodiek projectoverleg wordt geagendeerd, ook met de stuurgroep. De projectmanager dient de strategisch verantwoordelijken binnen de organisatie goed geïnformeerd te houden.
- *Definities, eisen en wensen*
Met de gebruikersorganisatie worden definities, eisen en wensen vastgesteld. Dit is een 'creatieve' fase: hierin dient de projectmanager te waken over de scope van het project. Verder zorgt hij ervoor dat uitzonderingen geïsoleerd worden en houdt hij de organisatie een spiegel voor over de realiseerbaarheid van haar eisen en wensen.
- *Ontwerp en bouw*
Juist in deze fase is het aansturen vanuit vakkennis en materiedeskundigheid van doorslaggevend belang: past de door de analisten gekozen oplossing bij de organisatie en is deze te realiseren binnen de gewenste tijdspanne? Is de investering verantwoord? Is de kwaliteit voldoende? De projectmanager betreft ook de gebruikersorganisatie bij het overleg met de ontwerpers.
- *Implementatie*
Nog vóór de implementatie laat de projectmanager de functioneel beheerorganisatie aanhaken bij het project, opdat de implementatie goed wordt voorbereid en uitgevoerd, aan de hand van het gezamenlijk opgestelde implementatieplan.

Projectmedewerkers

Om een project goed uit te kunnen voeren en het projectresultaat onderscheidend te laten zijn, is meer nodig dan het goed kunnen toepassen van een projectfasering. Het verschil wordt gemaakt door mensen. Van onschatbare waarde zijn projectmedewerkers die zich blijvend betrokken voelen bij het project en die kunnen én willen meedenken met de andere disciplines in het project.

4. Projectafsluiting

De afsluitende fase van een project is van wezenlijk belang voor een échte afronding: de projectmanager doet een gedegen overdracht van hetgeen zijn project heeft opgeleverd, hij waakt over het oppakken van de nazorgpunten die kort na de implementatie komen bovendrijven en hij moet middels een projecteindrapport zijn stuurgroep ervan overtuigen dat hem decharge kan worden verleend op basis van het resultaat dat zijn project heeft opgeleverd.

Overdracht aan gebruikers- en beheerorganisatie

De opdrachtgever accepteert op formele wijze de opgeleverde producten, vóórdat het project wordt afgesloten. Ook is de gebruikersorganisatie inmiddels op de hoogte van de naderende implementatie en zijn minimaal de 'key users' op de nieuwe applicatie ingewerkt. Verder wordt een formele overdracht verzorgd aan de beheerorganisatie op basis van opgeleverde documentatie en instructie, waarmee onderhoud en beheer binnen de organisatie zijn belegd.

Nazorg

Nazorg is geen sluitpost: bij onderschatting van deze fase kan een succesvolle implementatie teniet worden gedaan. De nazorg dient als een aparte, korte periode gereserveerd te worden om eventuele incidenten in de productieomgeving op te lossen. Na deze periode komen de opgeleverde producten onder de beheerorganisatie te vallen.

Evaluatie

Met behulp van de 'lessons learnt' wordt vastgesteld wat er goed en minder goed is verlopen tijdens het project. De conclusies worden aan de stuurgroep voorgelegd.

Decharge

De projectmanager maakt een projecteindrapport waarin hij verslag doet van de resultaten, met welke middelen deze resultaten zijn bereikt en binnen welke tijd. Op basis van dit rapport en van het oorspronkelijke plan van aanpak moet hij bij de stuurgroep aantonen dat de beoogde doelstellingen zijn gerealiseerd, binnen de gestelde tijd en het budget. Door de stuurgroep wordt uiteindelijk decharge verleend. Tenslotte ontbindt de stuurgroep zichzelf; daarmee is het project daadwerkelijk tot een einde gekomen.

5. Voorwaarden voor een succesvol project

Het alleen goed toepassen van een projectmanagementmethode en het volgen van de juiste fasering is niet zaligmakend voor het welslagen van een project. De volgende voorwaarden zijn even zo belangrijk voor een succesvolle projectbeheersing, mits de projectmanager er oog voor heeft en over de benodigde kennis en kunde beschikt.

Een goede voorbereiding is het halve werk

Het begint bij het selecteren en voorbereiden van projecten. Veel tijd en geld zou bespaard kunnen worden als organisaties alleen die projecten initiëren waarvan het draagvlak en de haalbaarheid kunnen worden aangetoond. Portfoliomanagement is hierbij een goed hulpmiddel om voorgestelde programma's en projecten te toetsen aan bedrijfsdoelstellingen. Een goed voorbereide projectmanager zorgt ervoor dat hij volgens een vastomlijnd plan te werk gaat en tegelijkertijd rekening houdt met worstcasescenario's. Dit stelt hem in staat om flexibel te kunnen reageren op onheil binnen of buiten het project. Het helpt als de projectmanager reeds tijdens de voorbereiding zijn kruiwagens klaar heeft staan. De échte beslissers in een project zitten aan de zijde van de opdrachtgever; met hen moet een goede relatie worden opgebouwd voordat er eventueel problemen ontstaan binnen het project.

Bestuur het project mede vanuit materiekennis

Een projectmanager moet naast zijn vakgerichte insteek weten wat er inhoudelijk speelt bij de business. Zijn succes wordt mede bepaald door zijn vermogen om inhoudelijk met de betrokkenen te communiceren en zijn vermogen om vanuit de business een goed plan van aanpak te presenteren. Dit verhoogt tevens zijn eigen acceptatie. Met kennis van materie én van ICT vervult hij de brugfunctie tussen beide werelden; zeker bij ICT-gedreven projecten dient hij de businessdoelen in het oog te houden. Door zijn begrip van de businessproblematiek kan hij beter de scope bewaken, betere afwegingen maken in oplossingsrichtingen, betere prioriteiten stellen, beter de voortgang van het project beoordelen en de brug slaan tussen business en ICT.

Toon aan dat vakkennis meer is dan een certificaat

Een certificaat van een projectmethode is nog geen garantie dat een projectmanager bekwaam is. Als het bezit van het certificaat gemeengoed is geworden en gestoeld is op een theorieboek dreigt de waarde ervan te verminderen. Weliswaar draagt een certificaat bij aan de professionalisering van projectmanagement, maar het vak is geen beschermd beroep: iedereen kan zich projectmanager noemen en velen doen dat ook te gemakkelijk. Een goede projectmanager zorgt ervoor dat hij zich blijft ontwikkelen in zijn vak. Een Prince2-Practitionerdiploma toont meer vakmanschap dan Prince2 Foundation. Ook IPMA-/PMI-gecertificeerde projectmanagers bieden in deze bewezen kwaliteit, omdat getoetst vakmanschap is opgedaan in complexe managementtrajecten. Daarnaast vraagt de aard van een project soms om een andere benadering. Zo kan een pragmatische aanpak in sommige projecten meer resultaat opleveren dan een strenger afgepaalde methode.

Communiceer en heb oog voor de projectomgeving

Projecten staan niet op zichzelf, maar worden uitgevoerd binnen bestaande organisaties en moeten dus passen binnen de strategische doelstellingen. De organisatie en de belanghebbenden buiten de organisatie kunnen worden beschouwd als de omgeving van het project. Voor het welslagen van het project is het van groot belang dat de projectmanager voldoende communiceert met de projectomgeving. Hierbij dient hij rekening te houden met de regels en cultuur van de organisatie, maar ook met externe belanghebbenden als toezichthouders, klanten, aandeelhouders en externe factoren als wet- en regelgeving. Opsplitsing in portfoliomanagement, programmamanagement en projectmanagement, met communicatie per niveau en tussen de niveaus in, verbetert de communicatie naar de belanghebbenden. Let wel: goede communicatie kan een slecht project niet redden. Daarentegen kan slechte communicatie een goed project wel ernstig schaden. Door vorm en inhoud goed af te stemmen op de doelgroepen kan bij alle betrokkenen de juiste beeldvorming worden gecreëerd en kunnen begrip, vertrouwen en participatie worden verkregen.

Zorg voor beschikbare én loyale medewerkers

Een projectmedewerker heeft twee 'bazen'; de projectmanager en de lijnmanager. Het gevaar bestaat dat de projectmedewerker de belangen van de lijn laat prevaleren boven de belangen van het project, waardoor het project in de problemen kan komen. Ook de beschikbaarheid van de projectmedewerker kan in het gedrang komen. Het is de taak van de projectmanager om er actief voor te zorgen dat de projectmedewerkers ook echt beschikbaar zijn en loyaal zijn aan het project. Projectmedewerkers met een eigen agenda zijn fnuikend voor het project. Door regelmatig teamactiviteiten te beleggen, zoals plenair overleg, wordt loyaliteit gestimuleerd. Het is cruciaal voor het welslagen van een project dat de beschikbare projectmedewerkers sterk zijn in hun vakgebied en over veel materiekkennis beschikken. De juiste bemensing is van grote invloed op het succes van een project.

6. Conclusie

Projectmanagement is een complex en lastig vakgebied in een wereld waar de afstand tussen business en ICT groter wordt. Het goed inzetten en hanteren van een projectmanagementmethode is hierbij essentieel, maar niet allesbepalend voor het welslagen van het project.

Met een goede voorbereiding worden de kansen op het succesvol realiseren van de projectdoelstellingen verhoogd. Middels goed portfoliomanagement zullen de beoogde resultaten in de pas lopen met de beleidsdoelstellingen van de organisatie. Dit vergroot tevens het commitment van de organisatie: de projectmanager zou van het begin tot het eind van het project op de steun van de opdrachtgever moeten kunnen rekenen. Tijdens de projectuitvoering moeten programmanagement en projectmanagement goed de touwtjes in handen houden ten aanzien van de scope en de planning. Communicatie speelt hierin een grote rol; niet alleen met de opdrachtgever en de betrokken medewerkers in het project, maar ook met de projectomgeving. Het is zaak om vorm en inhoud van de communicatie goed af te stemmen op de persoon of groep met wie wordt gecommuniceerd: hierdoor wordt vertrouwen verkregen en behouden.

Ten slotte is de aanwezigheid van materiedeskundigheid en vakkennis cruciaal binnen een project. Zowel de projectmedewerkers als de projectmanager zelf, moeten de kennis hebben om inhoudelijk met de betrokkenen te kunnen communiceren. De projectmanager met materie-kennis kan betere afwegingen maken in het project en beter prioriteiten stellen, omdat hij meer begrip heeft van de businessproblematiek. Hij is derhalve beter in staat goede resultaten te behalen. Door zowel materie-inhoudelijk als vakgericht met de betrokkenen te kunnen communiceren slaat hij de brug tussen de business en ICT, wat een elementaire voorwaarde is voor een succesvol project.

7. Ten slotte

In deze brochure hebben wij u een aantal achtergronden en voorwaarden voor een succesvol projectmanagement gepresenteerd. Deze brochure is opgesteld vanuit onze jarenlange ervaring op het terrein van programmamanagement, projectmanagement, projectleiding en testmanagement.

Accedis is een informatiseringsbureau dat haar werkzaamheden uitsluitend verricht voor de financiële instellingen: banken, (sociale) verzekeraars, pensioenfondsen en beleggingsinstituten. Aan deze instellingen levert Accedis op integere, professionele en verantwoorde wijze informatiseringsdiensten met als doel de informatievoorziening van haar relaties te verbeteren. Hierbij werken we vanuit de invalshoeken business en ICT. Wij richten ons hierbij op het inrichten van de informatievoorziening met adviserende, (bege)leidende, analyserende en ontwerpende, alsmede met coördinerende en beherende rollen. Dus het uitbrengen van advies, het leiden en begeleiden van projecten en trajecten, het ondersteunen van organisaties bij het analyseren en ontwerpen van processen en systemen en het consolideren ervan, door het coördineren van projectonderdelen en het functioneel beheren van processen, systemen en applicaties. Dit leidt tot diensten als:

- het verlenen van consultancy;
- het managen en leiden van projecten en testtrajecten;
- het uitvoeren van business- en procesanalyses;
- het ontwerpen en inrichten van bedrijfsprocessen;
- het ontwerpen van informatiesystemen;
- het uitvoeren van informatieanalyses en functionele ontwerpen;
- het coördineren van projectonderdelen;
- het inrichten en optimaliseren van informatiemanagement en functioneel beheer;
- het functioneel beheren van bedrijfsprocessen, informatiesystemen en applicaties.

Accedis onderscheidt zich omdat zij in staat is om deskundige medewerkers in te zetten. Medewerkers die beschikken over materiedeskundigheid: kennis van de producten van de financiële wereld (betalingsverkeer, kredieten, spaarvormen, hypotheek, effecten, beleggingen, pensioenen, schade-, levens-, inkomens- en (sociale) zorgverzekeringen etc.) én vakkennis: kennis van de methoden en technieken die nodig zijn om de informatiseringsvakgebieden consultancy, projectmanagement en -leiding, analyse, ontwerp en beheer goed uit te kunnen oefenen (Prince2, PMI, IPMA, BPM, CMM, DSDM, RUP, UML, ITIL, ASL, BiSL, TMap, ISEB, ISTQB etc.).

Wat de professionals van Accedis aan deze kennis en kunde toevoegen en hen kenmerkt, is hun attitude. Een attitude die ze aannemen om hun opdrachten op een excellente manier uit te voeren. Een attitude die zich uit in: professionalisme, pragmatisme, gedrevenheid en resultaatgerichtheid.

De materiedeskundigheid en vakkennis is de bagage die de professionals meebrengen en hun attitude is bepalend voor de wijze waarop deze kennis en kunde wordt ingezet.

De huidige ontwikkelingen in de markt van de financiële instellingen zorgen ervoor dat de kloof tussen de business en ICT groter wordt. Accedis speelt in op deze ontwikkelingen en verwerft, als specialist en nichespeler, een rol in het gat tussen de business en ICT. ICT wordt namelijk vaak gecentraliseerd of uitbesteed; systeemontwikkeling en met name de feitelijke realisatie wordt gemeengoed met een voorkeur voor standaardpakketten en componenten. Dit betekent voor de business een veranderende rol, zowel tijdens de systeemontwikkeling als na de oplevering van het systeem dan wel het pakket. De kennis die direct verband houdt met het realiseren en ontwikkelen van systemen verschuift naar coördinatie, regie, implementatie en beheer van de veranderende ICT-ondersteuning in businessafdelingen. De nadruk komt veel meer te liggen op 'wat eist de business' en 'wat levert ICT'. Deze veranderende rol neemt Accedis op zich. Hierbij biedt zij nieuwe ideeën en expertise aan ten behoeve van het 'eisen' en het 'leveren'. **Zo slaat zij een brug tussen de business en ICT.**

Accedis wil in alles wat zij doet voor haar relaties en haar medewerkers vertrouwen wekken, kwaliteit leveren en van toegevoegde waarde zijn. Voor haar medewerkers betekent dit dat zij voortdurend de ruimte krijgen om zich te ontplooien en voor haar relaties betekent dit dat zij voortdurend toegang krijgen tot de kennis en kunde van de professionals van Accedis.

Eén en ander komt tot uitdrukking in ons mission statement:

"Accedis is van toegevoegde waarde voor haar klanten in de financiële wereld, zowel aan de businesskant als aan de ICT-kant, door hen op een integere, professionele en verantwoorde wijze te ondersteunen bij het inrichten, beheersen en beheren van hun (geautomatiseerde) informatievoorziening. De materiedeskundigheid en vakkennis, alsmede de attitude van haar professionals, vormen hiervoor de basis. Onze klanten zijn daardoor in staat beter te functioneren en betere resultaten te behalen."

Meer kunnen wij u hierbij niet duidelijk maken. In de praktijk zult u onze kennis, instelling en motivatie het beste ervaren. Wenst u nadere inlichtingen, aarzel dan niet om contact met ons op te nemen. Wij komen graag voor u in actie.