

Prince2 (PProjects In a Controlled Environment versie 2) en DSDM (Dynamic System Development Method) zijn binnen de ICT belangrijke standaards voor het beheren en beheersen van projecten. Vaak wordt gekozen voor één van deze standaards. Eigenlijk is dat jammer. Prince2 projecten zijn vaak gebaat bij de cyclische en pragmatische aanpak van DSDM terwijl DSDM projecten veel hebben aan de gecontroleerde managementaanpak van Prince2. De auteurs schetsen een projectaanpak waarin beide methoden gecombineerd worden.

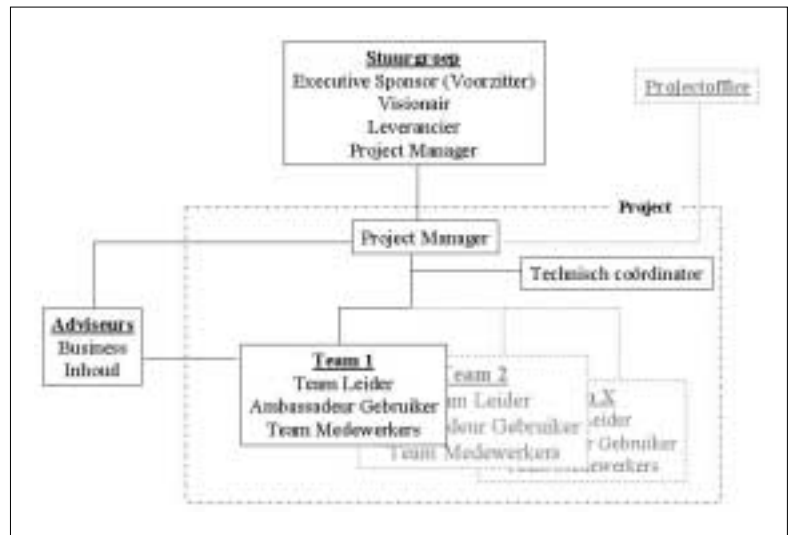
DSDM en Prince2

Het beste van twee werelden

In de praktijk blijken methoden als Prince2 en DSDM erg goed te werken. Hoewel beide methoden op het eerste gezicht tegenstrijdig lijken blijken de overeenkomsten in bijvoorbeeld de uitgangspunten zeer opvallend te zijn. Beide methoden leggen echter de focus op een ander gedeelte van het uitvoeren van projecten. Reden genoeg om te onderzoeken hoe, door combinatie van Prince2 en DSDM, nog betere projectresultaten te bereiken. Dit kan resulteren in een projectaanpak waarbij DSDM als het ware onder Prince2 wordt gehangen.

De belangstelling voor de combinatie van Prince2 en DSDM is niet nieuw. Het DSDM consortium heeft bijvoorbeeld in 2000 een whitepaper gepubliceerd met de titel "Using DSDM with Prince2". Hierin wordt de vraag of het nuttig en zinvol is om beide methoden te combineren positief beantwoord. Het whitepaper laat zien dat er grote overeenkomsten zijn in de methoden en verklaart die onder meer uit het feit dat DSDM opgezet is door mensen met veel positieve ervaring met Prince, de voorganger van Prince2. Een van de meest opvallende en ook meest belangrijke overeenkomsten is dat een project verantwoord wordt en gestuurd wordt door een bedrijfsbehoefte. Prince2 verantwoordt en toetst het nut van een project aan de businesscase. Principe 4 van DSDM luidt: "Geschiktheid voor bedrijfsdoeleinden is het essentiële criterium voor de acceptatie van producten". Ook de hiermee samenhangende grote betrokkenheid van de opdrachtgever bij het project geldt voor beide methoden. Hoe zou een project er uit moeten zien als de sterkte punten van beide aanpakken op een logische manier gecombineerd worden?

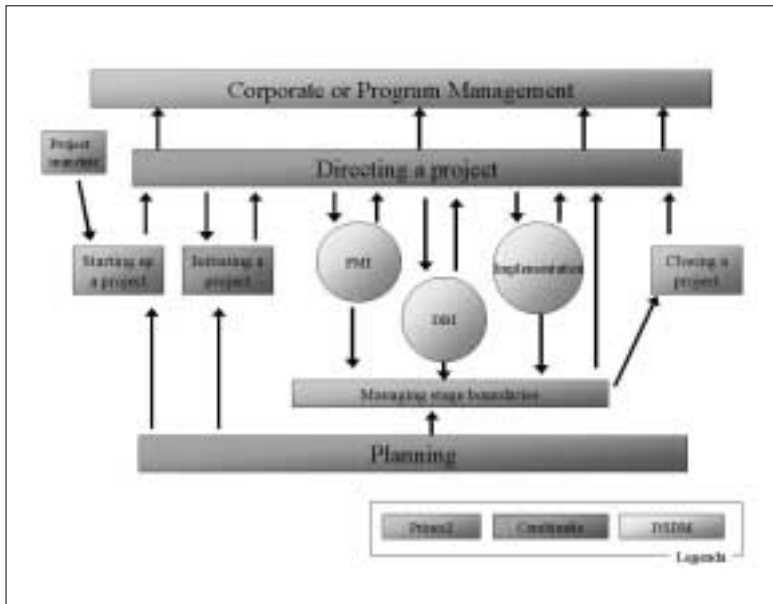
DE PROJECTORGANISATIE In figuur 1 is weergegeven hoe de projectorganisatie er uit moet zien. Deze organisatie is redelijk standaard. Een projectmanager met één



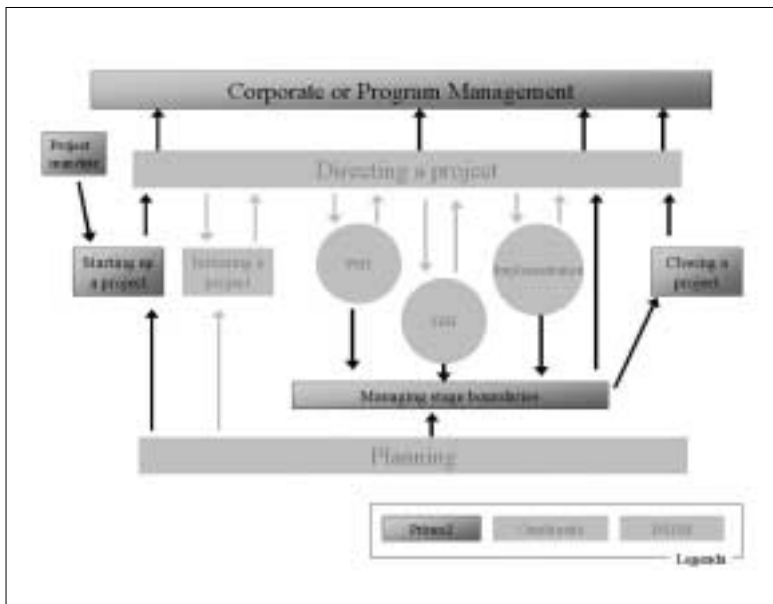
FIGUUR 1: Organigram van de projectorganisatie

of meerdere teams en een stuurgroep. Belangrijk is dat in elk projectteam altijd minimaal één ambassadeur gebruiker zit. Een ambassadeur gebruiker is een medewerker uit de gebruikersorganisatie die ongeveer de helft van de tijd in het projectteam zit en de andere helft op zijn gewone plek in de organisatie. Deze ambassadeur heeft de taak om er voor te zorgen dat datgene wat het team doet aansluit op de dagelijkse praktijk van de organisatie. Een andere belangrijke taak is het tussentijds uitdragen van de projectresultaten aan de organisatie. Op deze manier houd je de focus op de organisatie en de businesscase zowel op managementniveau als bij de projectuitvoering.

Voor de stuurgroep is het belangrijk dat alle betrokken partijen vertegenwoordigd zijn omdat de projectmethode is gebaseerd op samenwerking tussen alle partijen. De



FIGUUR 2A



FIGUUR 2B

stuurgroep wordt dus gevormd door de opdrachtgever, de gebruikers, de projectorganisatie en de leverancier. De opdrachtgever (executive sponsor) moet iemand zijn die hoog genoeg in de organisatie zit om alle bij het project betrokken mensen binnen de gebruikersorganisatie in zijn scope of command te hebben. De visionair is meestal de manager van het bedrijfsonderdeel waarvoor het project wordt opgestart. Hij vertegenwoordigt de gebruikers in de stuurgroep en is ook de probleemeigenaar van het project. Meestal zal dit ook degene zijn die de business case heeft opgesteld.

Buiten de stuurgroep en de projectteams zullen er voor een project ook nog anderen moeten worden ingezet. Dit kunnen gebruikers zijn die hun businesskennis inbren-

gen tijdens een workshop of procesdeskundigen. Strikt genomen vallen zij niet onder de projectorganisatie. Zij zijn bewust wel in het organigram opgenomen omdat er, voordat een project van start gaat, moet worden nagedacht over wie dit zouden kunnen zijn. Er kan dan rekening gehouden worden met een beperkte inzet van deze mensen voor het project. Bij grote complexiteit of omvang van een project is het wenselijk een project office in te richten om de projectmanager en de projectteams ondersteuning te geven.

DE AANPAK Zoals in figuur 2a t/m 2d is te zien ver- toont de voorgestelde projectstructuur grote gelijkens met de structuur van een Prince2 project. Het belang- rijkste is dat de processen die de business producten ople- veren zijn vervangen door de drie iteratieve fasen van DSDM. Eigenlijk is DSDM dus ingeschoven in het hart van Prince2. De filosofie achter deze aanpak is dat een project de meeste kans van slagen heeft als het zich richt op businessvoordeel en gecontroleerd wordt uitgevoerd in nauwe samenwerking met de gebruikers van het resul- taat. Deze projectaanpak zorgt ervoor dat een project- team gericht en autonoom kan werken aan het realise- ren van duidelijk gedefinieerde voordelen voor de organisatie terwijl de organisatie er van verzekerd is dat het project geen eigen leven gaat leiden. Er zijn in deze structuur drie groepen processen te onderscheiden: Prin- ce2 processen, DSDM processen en combinatie proces- sen. Met name die laatste groep is interessant om bij stil te staan. Voor de herkenbaarheid hebben deze combina- tieprocessen de Prince2 benamingen gekregen.

In het proces "Initiating a project" van Prince2 wor- den de DSDM processen "Feasibility study" en "Business Study" ingebouwd. In de praktijk betekent dit dat tijdens de initiatie van een project een haalbaarheidsonderzoek wordt uitgevoerd. In dit haalbaarheidsonderzoek wordt gekeken of het project volgens deze methode uitgevoerd een grote kans van slagen heeft. Daarnaast zal de busi- ness case worden uitgediept en zal een globaal inzicht in de toe te passen architectuur worden geschetst (BAD, Busi- ness Area Definition en SAD, System Architecture Defini- tion).

Omdat de business producten van het project via de DSDM incrementen worden ontwikkeld is het belangrijk dat het proces "Planning" hierop is ingericht. Dit proces zal sterk leunen op DSDM technieken als timeboxing en prototype planning. Hierdoor wordt ook het proces "Direc- ting a project" beïnvloed. Belangrijk is dat de iteraties worden uitgevoerd door beslissingsbevoegde teams.

De projectmanager heeft in deze aanpak een zeer faci- literende rol die sterk gericht is op het proces. Hij is ver- antwoordelijk voor het slagen van het project en moet ervoor zorgen dat de teams onbelemmerd door omge- vingsinvloeden hun werk kunnen doen. Hiervoor moet

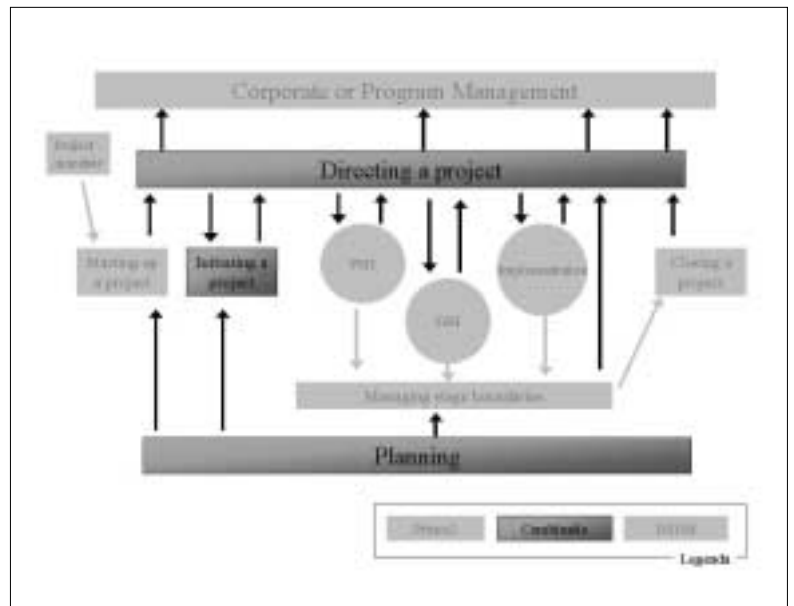
de projectmanager zich gedeeltelijk losmaken van de inhoud zodat hij alleen in grote lijnen inhoudelijk op de hoogte is. Hij moet het nemen van beslissingen kunnen delegeren aan het projectteam zonder dat hij er zelf bij betrokken is. Deze aanpak is breed toepasbaar zowel voor IT projecten als voor andere projecten met een duidelijke business focus als bijvoorbeeld organisatieveranderingen.

EEN PROJECT BEGINNEN Er zijn verschillende redenen om een project op te starten. Het kan zijn dat er nieuwe markten moeten worden aangeboord of nieuwe business moet worden gegenereerd. Een andere reden kan zijn dat een bepaald systeem of proces niet meer voldoet voor de bestaande bedrijfsvoering. Voor de projectmanager is het altijd belangrijk al vroeg betrokken te worden bij dit proces. Hierdoor wordt het makkelijker om het project nauwkeurig aan te laten sluiten op de eisen en verwachtingen van de organisatie.

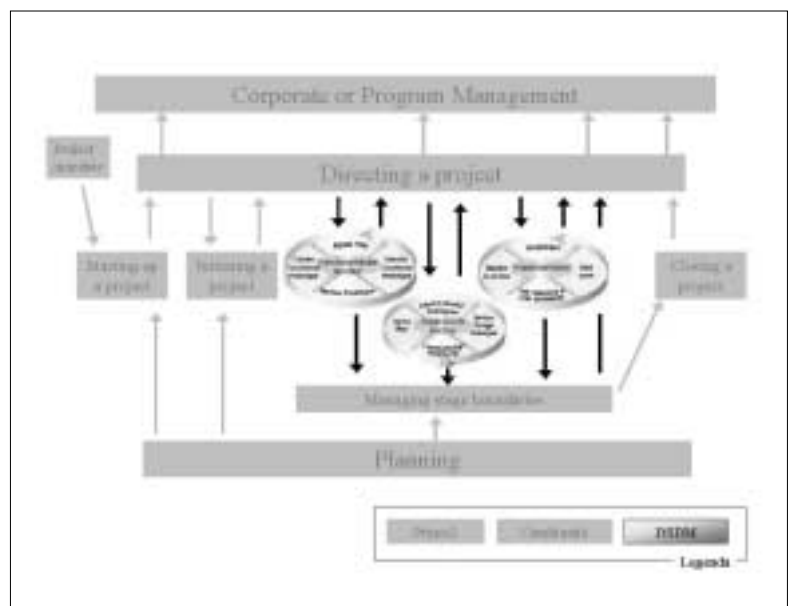
Er ontstaat bijvoorbeeld een idee bij een productmanager voor het aanbieden van een nieuw product. Hij werkt dit idee globaal uit en toetst het bij de business verantwoordelijke. Daarna maakt hij een productpropositie en kan de businesscase worden uitgewerkt. Nu moet de projectmanager erbij betrokken worden. Het maken van een businesscase is een zeer belangrijk onderdeel en hier mag ook tijd aan besteed worden. In telecombedrijven is dit onderdeel de afgelopen jaren niet goed belicht. Men was zo bang de boot te missen met nieuwe diensten en producten dat deze fase als overbodig tijdsverlies gezien werd. Vervolgens wordt de business case uitgebreid met onder andere een haalbaarheidsonderzoek en een business area definition. Vervolgens wordt het belangrijkste document van het project gemaakt, het project initiation document. Zodra dit PID door de business verantwoordelijke wordt geaccordeerd kan het project werkelijk van start gaan. Dit lijkt op papier vaak een bureaucratisch proces, maar is essentieel voor het slagen van een project. Daarbij dien je de managementproducten en dus de papierstroom wel af te stemmen op de omvang en complexiteit van een project. Het is belangrijk dat een project een duidelijke start heeft. Dit regel je door het organiseren van een kick-off meeting. Ook moet je als projectmanager vanaf het begin zorgen dat de gebruikersorganisatie op de hoogte is van het doel en de voortgang van je project.

OPLEVEREN VAN PRODUCTEN In deze aanpak wordt de nadruk steeds gelegd op producten in plaats van activiteiten. Er worden managementproducten gedefinieerd naast de business producten. Er wordt een productdecompositie structuur, productbeschrijving en een productstroomschema opgeleverd. Een ander managementproduct is de lijst met geprioriteerde eisen. Hieruit worden producten gedestilleerd en vervolgens worden timeboxes

vastgesteld waarbinnen tijd en geld zijn vastgezet. Het opleveren van businessproducten gebeurt in drie fasen: Functionele Model Iteratie, Design & Build Iteratie en Implementatie. De timeboxes worden uitgevoerd door multidisciplinaire teams, waarin minimaal één ambassadeur gebruiker van de uiteindelijk op te leveren producten een rol vervult. Het is essentieel dat hij voldoende tijd krijgt naast zijn dagelijkse werkzaamheden. Het evidente voordeel van deze aanpak is dat je de verantwoordelijkheid van op te leveren producten ook daadwerkelijk bij de zelfsturende projectteams kunt leggen. Door de gecombineerde aanpak en met name de actieve gebruikersparticipatie voorkom je problemen bij de acceptatie door de gebruikers in een latere fase. Ook is het risico om een product (bijvoorbeeld een systeem) op te leveren dat



FIGUUR 2C



FIGUUR 2D

Het belang van business case, BAD en SAD

Bij het opstarten van het volgende project bleek hoe belangrijk een goede, met BAD en SAD uitgediepte, business case is.

SITUATIE Een bedrijf heeft storingsmonteurs die tweemaal per dag storingen krijgen toegewezen. Deze moeten ze het komende dagdeel verhelpen. Deze storingsmonteurs komen tweemaal per dag op kantoor om hun nieuwe storingsbonnen op te halen en de afgeleverde in te leveren. Besloten is om de monteurs via een radiomodem en bijbehorende software de storingen toe te sturen. Er is een business case opgesteld waarin wordt uitgerekend dat de investering in anderhalf jaar is terugverdiend. Alle voorwaarden voor een succesvol project leken aanwezig. Er was een heldere business case opgesteld waarin het voordeel voor de organisatie duidelijk was gebleken. Deze was geaccordeerd door zowel de opdrachtgever (de service afdeling) als de opdrachtnemer (de IT-afdeling). Tijd voor de volgende fase, Initiating a project. Ik werd ingehuurd als projectmanager en begon aan het schrijven van een PID.

PROJECT Tijdens gesprekken met de betrokkenen kwam ik er al snel achter dat er verschillende verwachtingen bestonden bij de opdrachtgever en de opdrachtnemer. Voor mij reden genoeg om de business case verder uit te diepen met goed overzicht van alle effecten voor betrokken afdelingen, personen en processen (BAD) en een overzicht van alle huidige en toekomstige systemen (SAD). Gezien de beperkte omvang van het project en de onbekendheid van de organisatie met deze documenten besloot ik om geen losse producten op te leveren maar alles onder te brengen in één document, het PID.

Tijdens het in kaart brengen van de processen en systemen kwam ik er al snel achter dat de verschillen in inzichten voornamelijk werden veroorzaakt doordat de opdrachtgever en de opdrachtnemer geen zelfde beeld hadden van de toekomstige processen op de middellange termijn. Deze verschillende beelden werden deels ingegeven door meningsverschillen over de verhoudingen tussen de betreffende afdelingen in de nieuwe situatie. Hierdoor was er ook verschil van inzicht over de bij het project betrokken systemen en over de inrichting van de organisatie na voltooiing van het project. Door de heldere business case was iedereen ervan overtuigd dat het project uitgevoerd moest worden. Hierdoor was het gemakkelijk om zowel opdrachtgever als opdrachtnemer om de tafel te krijgen om de verschillen uit de wereld te helpen. De heldere overzichten van de processen en systemen zorgde ervoor dat we er ook uitgekomen zijn. Bij aanvang van het project stond iedereen achter het PID met de BAD en SAD hoofdstukken, werd de business case duidelijk ondersteund en was er bij alle betrokkenen dezelfde verwachting over het projectresultaat. Als het project zonder deze uitbreidingen op de business case was gestart was het zeker halverwege gestrand.

Danny de Leeuw en Sander Smit

onbruikbaar is tot een minimum beperkt. Mocht deze situatie zich toch voordoen, kom je er tijdens het project reeds achter en kun je maatregelen nemen.

De opleiding van de gebruikers is niet een apart traject dat na de voltooiing van het project plaatsvindt, maar dat al tijdens het project start. Bijvoorbeeld door deelname van een 'ambassadeurgebruiker' die een training voorbereid. Deze training is onderdeel van de implementatiefase. Er zal in de beheersing van de fases sneller resultaat behaald worden door grotere betrokkenheid, intensiever werken en geconcentreerder werken door de constante productopleveringen. Het product voorop stellen in plaats van de activiteit is een belangrijk verschil met "traditionele projectaanpakken". Er worden geen activiteiten opgedragen aan een team. Er worden timeboxes met producten aan teams toegewezen. Het team bepaalt zelf hoe ze de timebox gaan realiseren.

EEN PROJECT AFSLUITEN Vaak blijven projecten maar wat "doorsudderend". Het is een wezenlijke taak van de projectmanager om een project af te sluiten en dit ook kenbaar te maken in de organisatie. Afsluiten van een project vindt plaats in twee sessies. Tijdens de overdrachtsessie wordt het project overgedragen aan de organisatie. Tijdens de decharge meeting wordt het project afgesloten en wordt de projectorganisatie opgeheven. Successen mogen gevierd en breed uitgemeten worden.

De leerpuntenrapporten worden gebundeld in het overdrachtsdocument dat tijdens de overdrachtsessie wordt overgedragen. Vaak zie je in organisaties dat dezelfde fouten steeds opnieuw gemaakt worden, indien er andere personen in het spel komen. En zelfs dezelfde personen maken dezelfde fouten in nieuwe projecten. Door een leerpuntenrapport bij de start van een project door te nemen, voorkom je deze wellicht. Naast het leerpuntenrapport zorgt de projectmanager, wellicht in samenwerking met het project office ervoor dat de overige managementproducten worden opgenomen in het overdrachtsdocument. In het overdrachtsdocument wordt ook vastgesteld dat de gespecificeerde business producten zijn opgeleverd. Zeker voor een beheerorganisatie is het essentieel dat dit zorgvuldig uitgevoerd wordt. Openstaande projectaandachtspunten of punten van de geprioriteerde eisenlijst die niet zijn uitgevoerd geven de organisatie de mogelijkheid te onderzoeken of er nog meer verbeteringen mogelijk zijn. Dit kan aanleiding zijn voor een nieuw project. Een overdrachtsessie zorgt ervoor dat de projectleden hun taken over kunnen dragen aan de staande organisatie. Dit kunnen ook leden van het projectteam zijn, in ieder geval de ambassadeur gebruiker binnen een projectteam. Na de overdrachtsessie wordt de decharge meeting gehouden. Het is belangrijk beide meetings te organiseren en er zorg voor te dragen dat iedere betrokkene aanwezig is; zo niet, dan is een goede overdracht niet geborgd.

| Proces | Product (Business, Management) | Beschrijving |
|--|--|---|
| Starting up a project | Business case | Verantwoording voor het opstarten van het project in termen van business kosten en voordelen. |
| Initiating a project | Haalbaarheidsrapport | Verantwoording voor het al dan niet uitvoeren van het project volgens deze methode binnen het kader van de business case. |
| | Project Initiation Document | Beschrijving van de manier waarop het project zal worden opgezet en gemanaged. Bevat de kaders waarbinnen het project moet worden uitgevoerd in termen van tijd, resources, geld en business doelen. |
| | Business Area Definition | Uitdieping van de business case in termen van door het project te realiseren producten en bijdragen aan de business doelen. |
| | Product overzicht | Overzicht van alle aan de business case gerelateerde producten die door het project worden opgeleverd. Dit bevat o.a. de volgende Prince2 of DSDM producten: product breakdown, SAD, Prototype plan. |
| | Kick off meeting | Bijeenkomst met alle betrokkenen bij het project waarin het project officieel van start gaat. |
| Directing a project | Exception report | In geval van afwijkingen van het plan die buiten de afgesproken marges vallen wordt door de projectmanager een exception report aan de stuurgroep gestuurd. |
| Planning | Incrementen planning sief | Overzicht van alle incrementen die het project bevat inclusie een high level overzicht van de producten per increment. (Een increment is een opeenvolging van FMI, DBI en implementation) |
| | Timebox planning MoSCoW lijst | Detailplanning van het komende increment. Geprioriteerde lijst met gewenste producten en eisen aan die producten. |
| | Functioneel model | Overzicht van alle in het huidige increment op te leveren producten met de gewenste eigenschappen. |
| Functional Model Iteration | Voortgangspresentatie (indien nuttig) | Presentatie, op papier of tijdens een meeting, waarin de status van de producten van het project gepresenteerd wordt aan de gebruikers. |
| | Werkend prototype | Gereed product dat geïmplementeerd kan worden en dat alle eigenschappen bevat die in de FMI zijn vastgelegd. |
| Design and Build Iteration | Voortgangspresentatie (indien nuttig) | Presentatie, op papier of tijdens een meeting, waarin de status van de producten van het project gepresenteerd wordt aan de gebruikers. |
| | Geïmplementeerd product | Geïmplementeerde versie van het werkend prototype uit de DBI. |
| Managing Stage Boundaries | Hoofdpuntenrapportage | Minimaal na elk increment, bij lange iteraties na elke iteratie, wordt door de projectmanager een voortgangsrapport aan de stuurgroep gestuurd. Hierin wordt aangegeven in hoeverre het project nog spoort met de oorspronkelijke plannen en budgetten. |
| | Bijgewerkte MoSCoW lijst | Geprioriteerde lijst met gewenste producten waarop is aangegeven wat wel en wat niet is gerealiseerd in de afgelopen iteratie. |
| | Bijgewerkte business case (indien nodig) | Tijdens dit proces wordt getoetst of de business case nog geldig is. Indien nodig wordt deze aangepast. |
| Closing a project | Overdrachtsdocument | Overzicht van alles wat belangrijk is om over te dragen van de projectorganisatie aan de lijnorganisatie. Denk hierbij onder andere aan openstaande issues, overzicht van alle niet gerealiseerde zaken (Won't have's). |
| | Leerpuntenrapport | Overzicht van de leerpunten opgedaan tijdens het project. |
| | Overdrachtssessie | Bijeenkomst waarin het resultaat van het project formeel overgedragen wordt aan de lijnorganisatie. |
| | Decharge meeting | Bijeenkomst met alle projectbetrokkenen waarin het project wordt afgesloten en de projectorganisatie wordt ontmanteld. |
| Management producten zijn producten die gedurende het project worden opgeleverd ter ondersteuning van het projectmanagement. | | |
| Business producten zijn de producten die voordeel opleveren voor de organisatie binnen het kader van de business case. | | |

RAPPORTAGE Binnen een project moet een rapportage altijd worden opgesteld om verwachtingen te sturen, de voortgang te monitoren of het bestaansrecht van het project te herbevestigen. Elke rapportage die niet minimaal één van deze doelen dient is verspilling van tijd en papier. De rapportagestructuur in deze aanpak is een uitgelezen manier om de theorie in de praktijk te brengen (zie tabel).

In bijvoorbeeld de hoofdpuntenrapportage aan de stuurgroep wordt tussentijds gemeld welke producten af zijn, welke nog gedaan moeten worden, welke should haves en welke could haves niet of wel gehaald zullen worden. Er kunnen geen afwijkingen op tijd en geld

Deze aanpak gaat zelfs uit van het feit dat de wereld niet stilstaat

gemeld worden, deze staan namelijk vast. Sturing gebeurt op functionaliteit en kwaliteit met behulp van de geprioriteerde eisenlijst. De voortgangsrapportage van de teams aan de projectmanager zal niet gaan over de nog te besteden tijd, maar over must haves die gerealiseerd zijn en welke nog bereikt zullen worden. Sturing gebeurt middels management by exception. Alleen issues en opgeleverde producten worden gemeld.

Voordat aan een timebox begonnen wordt, is duidelijk wat de tijd is waarbinnen de producten geproduceerd moeten worden en wat die producten zijn. De projectmanager rapporteert grote en belangrijke timeboxes aan de stuurgroep. Iedere keer als er een timebox afgerond is geeft de projectmanager dit door aan de stuurgroep. Indien niet alle must haves worden opgeleverd heeft de stuurgroep meerdere initiatieven voorhanden. Men kan besluiten om niets te doen en het project gewoon door te laten gaan. De stuurgroep kan ook een ander bereik formuleren (aanpassen van de business case), genoeg nemen met minder kwaliteit of in het uiterste geval stoppen met het project en een nieuw project op te tuigen.

KWALITEIT Over kwaliteit wordt veel gediscussieerd. Het is een van de meest belangrijke maar ook een van de meest controversiële onderdelen van een project. Binnen het kader van deze projectmanagement methode hebben we kwaliteit gedefinieerd als: "de mate waarin een product bijdraagt aan het realiseren van de business case". Dit lijkt op het eerste gezicht misschien een weinig concrete definitie maar het geeft wel aan wat belangrijk is. Doe alleen dat wat nodig is voor de organisatie, doe dat goed maar doe niets meer. In de uitgediepte business case wordt immers duidelijk bepaald wat nodig is om het project te laten slagen. Als de business case goed is opgesteld staan hier heel

concrete eisen in waaraan de door het project op te leveren business producten moeten voldoen. Dit betekent dus dat de hoogste kwaliteit niet altijd geleverd wordt door de mooiste, meestal duurste en meest tijdrovende, oplossing. Wat betreft de kwaliteitsborging zijn twee zaken belangrijk, namelijk de kwaliteit van de op te leveren business producten en de kwaliteit van het projectproces.

De gewenste kwaliteit van de business producten wordt bepaald in de business case en het productoverzicht. Deze kwaliteitseisen zullen vertaald worden in de geprioriteerde eisenlijsten. Het realiseren van de kwaliteit is de primaire verantwoordelijkheid van de projectteams. Om de kwaliteit in de gaten te houden wordt onder andere een leerpuntenrapport bijgehouden tijdens het project. Dit rapport is voornamelijk belangrijk voor toekomstige projecten maar kan ook nuttig zijn bij het uitvoeren van een volgende iteratie. Bij grote projecten zal er vaak een apart projectteam worden ingezet die de kwaliteit bewaakt. Bij kleinere projecten zal deze rol meestal worden vervuld door een projectoffice (kwaliteit van het proces) of door de gebruikersadviseur (kwaliteit van de business producten).

VOORDELEN VAN EEN GECOMBINEERDE AANPAK

Voor een project volgens deze gecombineerde aanpak is veel te zeggen. Veel projecten gaan al in de beginfase mis. Er wordt besloten om een project uit te voeren zonder dat goed is nagedacht of het project zinvol of verantwoord is. Het moet voor alle betrokkenen duidelijk zijn waarom het project uitgevoerd moet worden en wat het project gaat realiseren. Dit is te bereiken door in de beginfase gelijk een grondig uitgediepte business case op te zetten. Verder is het belangrijk een high level overzicht te maken van alle producten die moeten worden gerealiseerd en bovendien nog expliciet de haalbaarheid van het project te overwegen.

Een ander gedeelte van de projecten faalt pas aan het eind. De opgeleverde producten voldoen niet aan de verwachting van de gebruikers of de oplossing die is gerealiseerd is inmiddels achterhaald. Ook het NIH-syndroom is een belangrijke 'faalfactor' aan het eind van een project. (NIH staat voor Not Invented Here, het syndroom houdt in dat iets wat een ander heeft bedacht moeilijker te accepteren is dan iets wat je zelf hebt bedacht). Door actieve gebruikersparticipatie en het voortdurend toetsen van de oplossing aan de business case, die zelf ook regelmatig op geldigheid wordt getoetst, moet het mogelijk zijn om deze problemen te omzeilen.

Als een project goed begint en goed eindigt kan het alleen nog maar in het midden fout gaan. Dit gebeurt dan ook regelmatig. Bijna elke projectmanager heeft wel eens verzucht dat de klant niet weet wat hij wil. Ondanks een heldere business case verzint de klant steeds weer nieuwe dingen die ook nog even gerealiseerd moeten worden in het project. Met een strakke timebox planning

waar geen slack in zit en met het sturen op de functionaliteit moet dit probleem te voorkomen zijn. Deze aanpak gaat zelfs uit van het feit dat de wereld niet stil staat, dat inzichten veranderen en dat het alleen maar goed is als er tussentijds nog verbeteringen worden voorgesteld. Neem veranderingen als uitgangspunt. Richt het project daar op in door iteratieve ontwikkeling en toetsing van producten aan de business case. Controleer ook regelmatig of de business case nog wel klopt. Zo kan er in het midden een hoop ellende worden voorkomen. Als je bovendien de opdrachtgever actief bij het project betreft, en zelfs in belangrijke mate verantwoordelijk maakt voor het slagen van een project, zijn nieuwe inzichten geen bedreiging maar juist positieve bijdragen.

AANDACHTSPUNTEN Een gedeelte van de aandachtspunten die hier worden genoemd zijn niet specifiek voor deze methode. Dat zou ook vreemd zijn want deze methode is gebaseerd op twee methoden die weer gebaseerd zijn op best practice. Belangrijke aandachtspunten voor elk project zijn:

- *Bezint eer ge begint.* Hoe banaal dit ook klinkt, dit is de grootste oorzaak van problemen in een project. Begin nooit aan een project dat binnen een halve dag vol enthousiasme wordt opgetuigd. Dit project mislukt zeker! Zorg altijd dat de business case en de BAD geacordeerd zijn door de stuurgroep, bepaal aan de hand van de business case hoe hoog de executive sponsor uit de organisatie moet komen zodat alle betrokkenen bij het project binnen haar scope of command vallen. Neem de tijd om het project in te richten en bepaal hoe zwaar de processen van de methode aangezet moeten worden voor dit specifieke project. Niets werkt zo verlamdend voor een project als te zwaar aangezette of nutteloze processen. Aan de andere kant krijg je ook grote problemen als je essentiële stappen vergeet te maken of maar half maakt. Sla nooit de kick off meeting van je project over en doe je best om alle betrokkenen aanwezig te laten zijn bij deze bijeenkomst.
- *Een project voer je uit met mensen.* Zorg er dus altijd voor dat iedereen lol heeft in het project. Ongemotiveerde mensen kunnen de werkdruk in een project vaak niet aan en houden het op. Daarnaast zijn mensen soms geneigd om politieke spelletjes te spelen tijdens een project. Om dit te voorkomen is een goed uitgewerkte business case belangrijk. Daarnaast zullen belangrijke beslissingen zoveel mogelijk publiek genomen moeten worden in meetings of workshops. Wees je er verder van bewust dat een projectteam dat aan een timebox werkt continu onder druk staat. Zorg er dus voor dat mensen zich niet doodlopen in het project, verbied overwerk en zorg op gezette tijden voor ontspannende activiteiten zoals bij voorbeeld een uitge-

breide presentatie met lunch op een andere locatie dan de werkplek.

- *Stop als je klaar bent.* Dit klinkt als het met veel bombarie intrappen van een open deur maar is toch iets waar veel projecten de mist ingaan. Zorg dat iedereen weet dat het project is gestopt door een decharge meeting te houden. Steek tijd en energie in de overdracht

Begin nooit aan een project dat binnen een halve dag vol enthousiasme wordt opgetuigd

van het projectresultaat aan de lijnorganisatie zodat die op de hoogte is. Doe deze overdracht niet alleen schriftelijk maar in een (informele) bijeenkomst waarin je het project en de overdrachtsdocumenten officieel overhandigt aan de organisatie. Maak eventueel bedrijfsbreed reclame voor de resultaten van het project. In dit kader is het ook belangrijk om in de gaten te houden dat een project niet te lang moet duren. Een project dat vier jaar duurt heeft een grote kans om nooit te stoppen. Deel grote projecten liever op in meerdere kleine projecten van maximaal zes maanden, en draag projectresultaten altijd via de lijnorganisatie over aan andere projecten. Doe dit in ieder geval nooit rechtstreeks van project op project. Sla ook nooit de decharge meeting van je project over en doe je best om alle betrokkenen aanwezig te laten zijn bij deze bijeenkomst.

TOT SLOT De hierboven geschetste aanpak neemt door zijn focus op bedrijfsdoelen en zijn actieve betrokkenheid van gebruikers belangrijke risico's bij de oplevering van de resultaten van een project weg. Nog voor de producten worden opgeleverd is duidelijk dat ze toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Ook weten de gebruikers vooraf al wat ze gaan krijgen: datgene wat ze zelf hebben bedacht. Door het helder opgezette projectmanagement, de delegatiestructuur en de duidelijk belegde verantwoordelijkheden wordt voorkomen dat een project uit de hand loopt door gebrek aan overzicht en inzicht. Uiteraard is deze projectaanpak geen garantie dat elk project zal slagen. Wel wordt het bij het volgen van deze aanpak makkelijker om een project in de hand te houden en op tijd corrigerende maatregelen te nemen. Bovendien is de kans op acceptatie van het resultaat vergroot. Deze aanpak combineert dus het beste van twee werelden op een logische wijze.

Danny de Leeuw en Sander Smit

De auteurs zijn beiden werkzaam als projectmanager bij Ordina UTM Consulting.