

>>> Quicksan

- VERANDEREN
- BUSINESSCASE
- BESTURING
- GOVERNANCE
- STUURGROEP



## Goed opdrachtgeverschap is hefboom voor projectsucces

Traditioneel steken organisaties veel energie in de professionalisering van de projectmanager. De laatste jaren verschuift de aandacht naar de opdrachtgever van projecten en de professionalisering van zijn opdrachtgeverschap. Waar komt deze groeiende aandacht vandaan? Wat zijn de valkuilen bij de professionalisering van het opdrachtgeverschap, en hoe kunnen deze vermeden worden? **tekst** Michiel van der Molen



Veel organisaties investeren al jaren in de professionalisering van projectmatig werken. Tot voor kort ging daarbij vrijwel alle aandacht naar de projectmanagers. Zij kregen trainingen, vaak eerst in methodiek, en als dat niet hielp in vaardigheden. De laatste jaren is een kentering te zien: steeds vaker gaat de aandacht nu ook naar de opdrachtgevers van projecten. Het aantal trainingen, boeken, congressen en internetportals over opdrachtgeverschap neemt snel toe. Professionalisering van opdrachtgeverschap wordt steeds meer gezien als een belangrijke bijdrage aan het succes van projecten. Waar komt deze tendens vandaan? Is het een hype? Of is het een noodzakelijke ontwikkeling?

#### WAT IS PROJECTSUCCES?

De groeiende aandacht voor opdrachtgeverschap staat niet op zichzelf. Ons denken over projecten is geleidelijk veranderd. Vroeger dachten we dat het bij een project voldoende was om binnen de afgesproken randvoorwaarden (tijd, geld) een gepland resultaat te leveren. Als dat lukte, noemden we een project succesvol. De gangbare methodieken en trainingen waren hierop gebaseerd. De veronderstelling die hieraan ten grondslag lag, was dat we aan het begin van het project in staat waren precies te weten wat we aan het eind van het project nodig hadden. Tussentijdse wijzigingen werden gezien als te vermijden uitzonderingen. Omdat het sturen op tijd en geld in hoge mate aan een projectmanager kan worden overgelaten, zagen we een goede projectmanager als garantie voor succes.

#### SCHIETEN OP BEWEGENDE DOELEN

Maar in een steeds dynamischere wereld zijn uitzonde-

ringen de regel geworden. Verandering is de enige constante. Zelfs wanneer we de specificaties zorgvuldig opstellen, is het normaal dat we tijdens de duur van een project de bakens moeten verzetten. Projectmanagement is 'schieten op bewegende doelen' geworden. 'Opleveren volgens oorspronkelijk plan' kan dus niet meer de maatstaf voor succes zijn. Maar wat dan wel? In het huidige denken gaat het erom of met behulp van het project de doelstellingen van de organisatie worden ondersteund. Oftewel: worden tegen aanvaardbare kosten de beoogde baten – bijvoorbeeld hoger rendement, voldoen aan wetgeving, vergroting van de veiligheid – gerealiseerd: de businesscase. Ook wanneer klassieke factoren als tijd, geld, scope en kwaliteit tijdens de duur van een project veranderen, is dit de rode draad. Het is niet toevallig dat Prince2, de projectmanagementmethode

### EEN VEELGEHOORDE OPVATTING IS DAT OPDRACHTGEVERS MEER VAN PROJECTMANAGEMENT ZOUDEN MOETEN BEGRIJPEN

die de businesscase als belangrijkste stuurinstrument ziet, in korte tijd de markt heeft veroverd.

#### WIE IS VERANTWOORDELIJK VOOR PROJECTSUCCES?

Wat betekent deze nieuwe visie op projectsucces nu voor de rol van opdrachtgevers? Het vaststellen van de businesscase, het toetsen van de voortgang en het aanpassen van de opdracht op basis van de businesscase, het realiseren van de baten: het zijn stuk voor stuk zaken die je niet kunt delegeren aan een projectmanager.

Uiteindelijk is dan ook de opdrachtgever verantwoordelijk voor projectsucces. Het is een taak van de directie van een organisatie dit uit te dragen en de opdrachtgevers (businessmanagers) hierop aan te spreken. Voor de opdrachtgever betekent dit dat hij de projectmanager – net als zijn medewerkers – aanstuurt vanuit zijn verantwoordelijkheid voor bedrijfsdoelstellingen.

#### HOGERE EISEN

Maar wat betekent dit voor de rol van de projectmanager? Ook deze verandert. Om de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever optimaal te ondersteunen gaat het naast leverbetrouwbaarheid ('leveren conform afspraak') steeds meer om transparantie ('de opdrachtgever kan gemakkelijk inzicht hebben in het project') en flexibiliteit ('de opdrachtgever kan het project efficiënt bijsturen'). Om de opdrachtgever hierbij

te kunnen adviseren is kennis van de businesscase nodig. Het uitvoeren van projecten in een dynamische omgeving stelt dan ook hogere eisen aan opdrachtgevers én projectmanagers, die – ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid – in een vertrouwensrelatie moeten samenwerken om hun gezamenlijke doel te bereiken.

#### INVESTEREN IN OPDRACHTGEVERSCAP

Naast de toegenomen dynamiek in de omgeving zijn er nog meer factoren die goed opdrachtgeverschap belangrijker hebben gemaakt. Ook

de toegenomen complexiteit van de projectomgeving en de behoefte aan strakkere sturing op resultaten hebben hiertoe bijgedragen. Door de grotere dynamiek is overigens het belang van projecten alleen maar toegenomen: organisaties moeten zich steeds vaker en sneller aanpassen aan veranderingen in de omgeving. Het vermogen om projecten succesvol uit te voeren is een kritieke succesfactor om in een veranderende omgeving te overleven. Steeds meer organisaties zien professionalisering van opdrachtgeverschap dan ook als een lonende investering. Maar hoe pak je dit aan, wat werkt niet en wat wel?

#### CREËER EEN VEILIGE OMGEVING

Het lijkt voor de hand liggend: de opdrachtgevers en projectmanagers van een organisatie uitnodigen voor een gezamenlijke bijeenkomst om te praten over opdrachtgeverschap c.q. de relatie opdrachtgever-projectmanager. Toch leidt dit vaak tot teleurstellingen, in de eerste plaats omdat de opkomst van de opdrachtgevers tegenvalt. Opdrachtgevers zijn meestal managers met een volle agenda die projecten niet als hun hoofdtaak zien. Maar belangrijker nog: zij hebben weinig behoefte om in een zaaltje met projectmanagers te horen wat ze allemaal verkeerd doen. De opkomst van de projectmanagers is juist hoog: voor hen vormen projecten hun hoofdtaak en zij zijn blij dat er ('eindelijk...') aandacht is voor het onderwerp. Wanneer dan de bijeenkomst plaatsvindt, is er een overmacht aan projectmanagers, met een groot risico van een eenzijdige discussie met de opdrachtgevers in de beklagdenbank. Nogal wat projectmanagers menen dat zij de opdrachtgevers moeten 'opvoeden'. Dit spreekt de doelgroep niet aan en bij een volgende gelegenheid zullen zij andere prioriteiten hebben.



## OPDRACHT- GEVERS WILLEN MEER GRIP MET MINDER MOEITE

Conclusie: als we willen dat managers openlijk over de uitdagingen van het opdrachtgeverschap kunnen spreken, dan moeten we een veilige omgeving bieden. Dit gaat beter wanneer we opdrachtgevers van projecten als aparte doelgroep benaderen.

### PRAAT NIET OVER PROJECTMANAGEMENT

Een andere veelgehoorde opvatting is dat opdrachtgevers meer van projectmanagement zouden moeten begrijpen en daarom een overview zouden moeten krijgen van de gebruikte projectmethodiek. Maar dit stoot opdrachtgevers af, net zo goed als dat iemand die een auto wil leren besturen geen samenvatting wil van de monteursopleiding. Laat pro-

jectmanagement dus over aan projectmanagers, en praat met opdrachtgevers over opdrachtgeverschap.

### MEER GRIP MET MINDER MOEITE

Voor veel opdrachtgevers komt de verantwoordelijkheid voor één of meer projecten boven op hun taken, die in veel organisaties met de jaren toch al zwaarder zijn geworden. Zij hebben dan ook één ding gemeen: gebrek aan tijd. Met de boodschap dat zij meer tijd aan hun projecten moeten besteden voelen zij zich dan ook niet geholpen. Opdrachtgevers hebben vaak nog een ding gemeen: het gevoel dat zij onvoldoende grip hebben op hun project. Wat zij dus nodig hebben, is een manier om projecten efficiënter én effectiever te besturen. 'Meer grip met minder moeite' blijkt dan ook een aansprekend uitgangspunt te zijn voor trainingen voor opdrachtgevers. De vijf best practices voor strategische projectbesturing zoals beschreven in *Prince2 voor Opdrachtgevers* zijn hierop gericht.

### VERTREK VANUIT KNELPUNTEN DIE OPDRACHTGEVERS ERVAREN

Opdrachtgeverschap van projecten is nauw verbonden met andere governanceprocessen in de organisatie. Vertrek daarom niet vanuit een standaard werkwijze, maar vanuit de knelpunten die opdrachtgevers ervaren. Toets samen best practices op hun toepasbaarheid en ondersteun opdrachtgevers bij het omgaan met de benoemde knelpunten. Een training c.q. workshop kan des te praktijkgerichter en dus effectiever zijn, naarmate de deelnemers meer gemeenschappelijke knelpunten ervaren. Organiseer trainingen daarom in eigen huis. Een ideale groep bestaat uit de leden van eenzelfde managementteam dat samen verantwoorde-

lijk is voor een aantal projecten of de leden van dezelfde projectstuurgroep. In het laatste geval kan de training of workshop als 'stuurgroep start-up' worden gebruikt en direct bijdragen aan het succes van het project.

### CONCLUSIE

Groeiende dynamiek in de projectomgeving leidt tot een toenemende behoefte aan professioneel opdrachtgeverschap. De ontwikkeling hiervan kent belangrijke valkuilen, maar met een goede aanpak kan professionalisering van opdrachtgeverschap zeer lonend zijn. Eén dag met opdrachtgevers kan meer impact hebben dan een week met projectmanagers, eenvoudigweg omdat er tot dusver nog zo weinig aan opdrachtgeverschap is gedaan. Goed opdrachtgeverschap komt ten goede aan de businessfocus van projecten. En was realisatie van de businesscase niet dé maatstaf voor projectsucces? **X**

*Met dank aan Jan Gastkemper (ING OPS&IT Banking) en Gerard van Hal (Corus Information Services) voor hun opbouwende suggesties naar aanleiding van een conceptversie van dit artikel.*

Michiel van der Molen (molen@vdmpa.nl) is eigenaar van Van der Molen Projectadvies BV en auteur van *Prince2 for the Project Executive* (TSO, 2006), in het Nederlands verschenen als *Prince2 voor Opdrachtgevers* (Van Haren Publishing, 2006).

