

Opdracht geven, Opdracht nemen *een wereld van verschil*

Samenvatting

De meerderheid van projecten in de ICT gaat gebukt onder forse budgetoverschrijdingen. Een overschrijding met een factor 2 is eerder regel dan uitzondering. Circa twintig jaar geleden al en nog steeds. En dat terwijl de organisatiegraad van ICT projecten langzamerhand veel verder is doorgevoerd dan in de bouw. Wat is er aan de hand? En is het een ongrijpbaar fenomeen? Nog veel te weinig wordt er onderscheid gemaakt tussen opdracht geven en opdracht nemen.

Artikel

Ook het afgelopen jaar verscheen er weer regelmatig een artikel in de landelijke dagbladen over het stopzetten van een project in de automatisering. Vooral de overheid werd regelmatig genoemd in dit verband. Zij hebben nu eenmaal de pech (of het geluk) dat er zoiets is als een rekenkamer. Maar dit is slechts het topje van de ijsberg. In het bedrijfsleven, de zorg, maar ook andere sectoren is deze problematiek minstens zo aanwezig. Het stil zetten van een investeringsproject in de automatisering is een uiterste maatregel. De meerderheid van de ICT projecten gaat gebukt onder een forse budgetoverschrijding. Een overschrijding met een factor 2 is eerder regel dan uitzondering. En bovendien met een resultaat dat over het algemeen niet voldoet aan de verwachtingen van het management en medewerkers.

Bovenbeschreven fenomeen is echter niet van de laatste jaren. Circa twintig jaar geleden was er ook al sprake van forse budgetoverschrijdingen en/of het mislukken van projecten in de automatisering. Algemeen werd verondersteld dat het vak van automatiseren, in combinatie met het projectmatig werken, nog relatief nieuw was voor de meeste organisaties. Een excuus dat, na meer dan twintig jaar, niet meer gebruikt kan worden. Wat is er echter aan de hand? En leren we dan niet? Een gerenommeerd accountantsbureau sprak onlangs van een "ongrijpbaar fenomeen". Persoonlijk gaat me dit te ver: ik zou het eerder een hardnekkig fenomeen willen noemen.

Een omgeving waarin ook veel projectmatig wordt gewerkt, is de bouw. Natuurlijk gaat hier ook regelmatig wat mis (bijvoorbeeld de Noord-Zuid lijn), maar niet op een schaal zoals bij de projecten in de automatisering. Interessant is het om een aantal vergelijkingen te maken. Eén ervan is het

verschil in cultuur. In de bouw wordt in feite al eeuwenlang projectmatig gewerkt. Deze organisatiestructuur was echter niet als zodanig benoemd. Dat is pas gekomen in de tweede wereldoorlog. Met een portie "gezond verstand" was men in staat om de verschillende activiteiten op elkaar te laten aansluiten en was men ook in staat om tijdig te anticiperen en mogelijke problemen te elimineren. Een dergelijke vorm van organiseren is onderdeel van de cultuur geworden. Een dergelijke cultuur is relatief nieuw bij de automatisering.

Voortkomend uit prestige of noodzaak zijn grote en minder grote bouwwerken tot stand gekomen. Belangrijke factor in alle gevallen was (en is) de betrokkenheid van de opdrachtgever. Dit in tegenstelling tot de automatisering: een relatief nieuwe bedrijfstak waar projectmatig werken zich blijkbaar nog onvoldoende heeft ontwikkeld en de rol van opdrachtgever veelal ondergeschikt is.

Een ander kenmerkend verschil zijn de omstandigheden waaronder projectmatig wordt gewerkt. In de bouw wordt over het algemeen op een aparte locatie gewerkt aan het project: de werkzaamheden zijn fysiek gescheiden van het kantoor en de werkplaats. In de automatisering heeft men te maken met een projectorganisatie binnen een staande organisatie. Hierdoor ontstaat een continue spanningsveld door tegenstrijdige belangen. Hier zal voldoende aandacht aan gegeven moeten worden en een strakke regie is noodzaak. Belangen overigens, die lang niet in alle gevallen door de projectmanager alleen kunnen en mogen worden afgewogen. Het is te vergelijken met een wegenbouwproject: het bestaande verkeer moet zo goed mogelijk doorstromen, terwijl de nieuwe wegen moeten worden aangelegd. Gaandeweg het project moeten diverse beslissingen worden genomen die alleen door de wegbeheerder kunnen worden genomen en niet door de aannemer.

Een veel gehoorde opmerking is dat een project in de bouw beter meetbaar is: men kan bij wijze van spreken het aantal bakstenen per dag tellen. Zelf ben ik het met deze opvatting niet eens: ook bij projecten in de automatisering is het mogelijk de verschillende activiteiten meetbaar te maken. Een goede kennis van de eigen organisatie is daarbij essentieel en de betrokkenheid van de opdrachtgever bij het opstellen van het projectplan in een vroegtijdig stadium eveneens. Zo zijn er nog meer interessante vergelijkingen te maken waarvan geleerd kan worden.

Feit is dat in de automatisering, de organisatiegraad van projecten veel verder is doorgevoerd dan in de bouw. Veel wordt er geïnvesteerd in het gebruik van methodieken en in het trainen van projectmanagers en projectmedewerkers. Maar blijkbaar draagt dit nog steeds niet voldoende bij aan het succesvol maken van projecten. Naast het gebruik van methodieken, wordt ook veel tijd en aandacht besteed aan maatregelen die gericht zijn op de beheersbaarheid. Hetzelfde accountantsbureau constateerde het afgelopen jaar dat er sprake is van een "overkill aan control" op de projecten in de automatisering. Diverse maatregelen worden genomen om de beheersbaarheid te vergroten: stuurgroepen, change committee's, partner boards, project bureaus, gedetailleerde verantwoording van uren, diverse rapportagestructuren, etc., etc.

Een ander aspect dat regelmatig wordt genoemd is de kloof tussen opdrachtgever en de projectmanager. Een opdrachtgever zou te weinig kennis van de techniek hebben om dergelijke projecten goed aan te kunnen sturen. Vervolgens worden er maatregelen genomen die er op gericht zijn deze kloof te dichten. Maar de auteur zet een groot vraagteken achter de juistheid van deze discussie en over de maatregelen die vervolgens worden genomen. Maatregelen die overigens weer allemaal worden genomen aan de uitvoerende kant. Al zeker twintig jaar is er sprake van een bepaalde ontwikkeling in het dichten van deze kloof. Steeds zwaardere management posities binnen de projectorganisaties. Van projectleider tot portfolio manager. En binnenkort wordt daar het begrip hybride manager aan toegevoegd. Naar mijn mening wordt op deze manier de opdrachtgever "gepamperd". Maar het werkelijke probleem wordt niet aangepakt. Één ding is zeker: bovengenoemde maatregelen verhogen de overhead binnen een project zonder dat de effectiviteit wordt vergroot. Dat is inmiddels wel gebleken.

Blijft de vraag hoe het mogelijk is dat, ondanks alle maatregelen die worden getroffen en ondanks alle investeringen die worden gedaan om de projectorganisaties steeds verder te professionaliseren, er toch nog steeds sprake is van forse budgetoverschrijdingen en het niet voldoen aan de verwachtingen. Eerdergenoemde maatregelen neigen eerder naar symptoombestrijding dan naar het aanpakken van de werkelijke oorzaken. Welke zijn dat dan? Uit diverse onderzoeken blijkt dat de belangrijkste oorzaken voor meer dan

driekwart liggen bij de opdrachtgever. De meest opvallende zijn doelstellingen die niet of onvoldoende zijn geformuleerd en de scope die niet helder is.

Slecht functionerende projectmanagers is een andere belangrijke oorzaak. Als opdrachtgever echter ben je eindverantwoordelijk voor de realisatie van een project onder leiding van een projectmanager. En dus ook de eerstverantwoordelijke om in te grijpen in zo'n situatie. Niet tijdig ingrijpen heeft tot gevolg dat een slecht functionerende projectmanager te lang zijn gang gaat. Met alle schadelijke gevolgen van dien. Een professionele projectmanager daarentegen brengt het project gegarandeerd tot een goed einde. Echter, met een slechte opdrachtgever aan het roer duurt het wel langer en kost het meer geld.

Dit brengt mij overigens tot de stelling dat de kwaliteit van de projectmanager pas goed tot zijn recht komt bij een professionele aansturing vanuit de opdrachtgever. Dat betekent ook dat aankomend talent in projectmanagement alleen kans van slagen heeft bij een goede aansturing én coaching van de opdrachtgever. Een investering in projectmanagement zal niet het beoogde rendement opleveren bij slecht opdrachtgeverschap.

Overigens is bewezen dat een slechte aansturing ten koste gaat van de productiviteit van het projectteam en er in veel gevallen sprake is van relatief meer overhead. Dit verklaart voor een belangrijk deel de budgetoverschrijdingen. Dit voorbeeld geeft wel aan dat je als opdrachtgever in staat moet zijn het vakmanschap van een projectmanager te kunnen beoordelen maar ook goed tot zijn recht moet kunnen laten komen. En dat doe je niet alleen op basis van een certificering van de projectmanager.

Communicatie is een ander aspect wat naar voren komt als één van de belangrijkste oorzaken. Communicatie intern het project, maar ook naar de overige Stakeholders. Ook hierin heeft de opdrachtgever een belangrijke rol. Het is nauw verweven met sponsorship maar ook met het stellen van eisen aan de opsplitsing van een project in een Work Breakdown die aansluit op de beleving van de opdrachtgever. Een opdrachtgever moet zijn eisen stellen aan de manier van rapporteren. Helaas gebeurt het nog te veel dat voor hem wordt beslist en hij wordt overladen met rapportages die niet aansluiten bij zijn belevingswereld.

Voor wat betreft eerdergenoemde oorzaken als doelstellingen en scope, kunnen we kort zijn. Een goede business case is de oplossing.

Maar dan wel een business case die vanuit de organisatie wordt geïnitieerd en opgesteld. De opdrachtgever behoort de eigenaar te zijn van deze business case. Een business case is niets anders dan een overeenkomst tussen de opdrachtgever en zijn bestuurders of directie om een bepaalde investering te doen. Het is de justificatie van een ICT project maar het geeft ook de aansluiting tot de doelstellingen van de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat in meerderheid van de gevallen een business case wordt opgesteld door de opdrachtnemer. Een omgekeerde wereld dus. Een automatiseringsafdeling die zijn eigen projectontwikkelaar is (om in termen van de bouw te spreken). Vervolgens wordt er een business case bij geschreven en wordt een opdrachtgever aangewezen. Misschien enigszins gechargeerd, maar het is wel de praktijk. Een slechtere motivatie van de aspirant opdrachtgever kun je niet hebben. En wat nog belangrijker is: het ownership wordt amper gevoeld. Terwijl dit laatste juist één van de belangrijkste voorwaarden is bij het starten van een ICT project.

Geconcludeerd kan worden dat de rol van opdrachtgever over het algemeen onvoldoende wordt ingevuld en één van de belangrijkste oorzaken is voor de slechte prestaties van een projectorganisatie. Er is onvoldoende evenwicht tussen de kwaliteit van de opdrachtgever en zijn projectmanager. Een zwakke relatie tussen beide sleutelfiguren leidt over het algemeen tot meer overhead en heeft een aanzienlijk lagere productiviteit van het projectteam tot gevolg. Wil er op een efficiënte en effectieve manier gebruikt gemaakt worden van het fenomeen projectorganisatie, moet er sprake zijn van een volwaardige en professionele relatie tussen opdrachtgever en projectmanager. En dat wordt niet bereikt door de zwaktes van een opdrachtgever aan te vullen aan de uitvoerende kant. Helaas gebeurt dit laatste nog te vaak. Zoals al eerder aangegeven: symptoombestrijding. En we weten allemaal dat dit niets oplost. Zowel de opdrachtgever als de projectmanager hebben hun eigen belang en hun eigen verantwoordelijkheid in het spel. Bepaalde taken kunnen door de opdrachtgever worden gedelegeerd naar de projectmanager. Maar lang niet alle. Een projectmanager is primair gericht op het resultaat terwijl de opdrachtgever juist het resultaat wil gebruiken om een bijdrage aan de organisatie doelstellingen te leveren. Het leggen van het juiste ontkoppelpunt in de verantwoordelijkheden is dan ook belangrijk. Dit heeft alles te maken met de ervaring en de professionaliteit van de opdrachtgever,

maar ook de cultuur en de volwassenheid van de organisatie speelt hierin een belangrijke rol.

Meer aandacht en begrip voor de rol van opdrachtgever is belangrijk en geeft organisaties de mogelijkheid nog effectiever gebruik te maken van een projectorganisatie. En dus je in positieve zin te onderscheiden van andere organisaties. Het is een kwestie van herkennen én erkennen dat de rol van opdrachtgever een vak is. Een vak dat valt te leren overigens.

Dat er tot op heden weinig aandacht is voor deze kant van de zaak, blijkt wel uit het feit dat er amper literatuur is over het vak van opdrachtgever. Workshops en cursussen zijn er vrijwel niet. Voor zakelijke dienstverleners is het commercieel ook niet aantrekkelijk om je op het professionaliseren van deze groep te richten, zonder dat je je ook op uitvoerend niveau begeeft. Want beide bedienen geeft verstremgeling van belangen. En wordt ook steeds minder geaccepteerd.

Maar wie is toch die opdrachtgever? Een opdrachtgever is over het algemeen een manager uit de lijnorganisatie die "het er even bij moet doen". Dit betekent dat hij zijn aandacht moet verdelen over twee belangrijke aandachtsgebieden. Het managen van continuïteit en het managen van verandering. Als je dit niet bent gewend, is het een hele opgave om hierin een goede balans te vinden. Een opdrachtgever bevindt zich op het snijvlak van een staande- en een projectorganisatie. Hij voelt als geen ander de "pijn". Capaciteit onttrekken aan de staande organisatie en de juiste mensen toewijzen aan het project. Geen sinecure. En hierin ligt juist de uitdaging. Een opdrachtgever die er zo tegen aan kijkt, is uit het goede hout gesneden.....

In onze visie zullen in de nabije toekomst meer eisen gesteld worden aan het goed functioneren van een opdrachtgever. Primair ligt bij hem de verantwoordelijkheid de overschrijdingen een halt toe te roepen. Hij zal meer en meer worden afgerekend op de toegevoegde waarde van het beoogde resultaat. Denken in kansen in plaats van bedreigingen. Dit heeft tot gevolg dat een opdrachtgever zich professioneler zal moeten opstellen. Zonder dat het veel extra tijd kost uiteraard. Een uitdagend dilemma waar een opdrachtgever zich voor gesteld ziet! Maar zeker niet onmogelijk. Directies en bestuurders hebben hierin overigens ook een verantwoordelijkheid: het is niet alleen een kwestie van het stellen van eisen, maar ook de voorwaarden creëren zodat een

opdrachtgever zijn rol goed kan vervullen. Niet zonder meer afrekenen, maar vooral stimuleren! Juist zij moeten zich realiseren dat een relatief kleine investering in het professionaliseren van het vak van opdrachtgever, een aanzienlijk beter rendement oplevert dan een investering in het verbeteren van de kwaliteit aan de uitvoerende kant. Maar hoe pak je dit aan en waar moet je beginnen?

Een goed functionerende opdrachtgever moet beschikken over leiderschap: op basis van een visie aangeven wat je binnen je organisatie wilt veranderen. En welke rol kan ICT hierin spelen. En in welk tempo wil je het gaan veranderen. Maar bovenal: waarom zou je willen veranderen? Dat betekent dat een opdrachtgever als geen ander zijn eigen organisatie goed moet kennen. De invloed van de cultuur en de volwassenheid van de organisatie is van grote invloed op het succesvol afronden van een project. Dit laatste brengt mij dan ook tot de stelling dat een opdrachtgever in principe geen buitenstaander kan zijn, maar ingevuld moet worden door een manager uit de eigen lijnorganisatie. Iemand die het nodige gezag heeft en het respect van de medewerkers. Het delegeren van deze rol naar de projectmanager of ICT manager is vragen om moeilijkheden.

Naast bovenstaande competenties, heeft een opdrachtgever diverse instrumenten tot zijn beschikking om zijn rol goed te kunnen vervullen. Maar dit is over het algemeen gericht op de management kant van de zaak. Een goede hantering van deze instrumenten is uitermate belangrijk en vereist kennis van zaken. Het staat overigens in nauwe relatie met eerdergenoemde visie vanuit het leiderschap. Leiderschap- en management competenties moeten in een goede balans zijn.

Als het de eerste keer is, is het voor een lijn manager best lastig om deze rol naar behoren te vervullen. De vele valkuilen zijn groot. In principe is hij omringt door professionals. Maar deze hebben meestal een commercieel belang bij de uitvoerende kant. In die zin staat hij er alleen voor. Dit maakt de opdrachtgever uitermate argwanend en voorzichtig met adviezen van deze kant. Maar ook onzeker. Onze ervaring is, dat juist deze onzekerheid en argwaan een (verdere) professionalisering van het vak van opdrachtgever in de weg staan. Het is een vak dat je kunt leren, maar dan zal een opdrachtgever zich hier voor open moeten durven stellen. Een kwetsbare opstelling dus.

De auteur heeft inmiddels een ruime ervaring met het begeleiden van opdrachtgevers van ICT projecten. Hij constateert echter dat veel Stakeholders rondom een opdrachtgever van mening zijn dat de rol beter moet worden ingevuld. Behalve de opdrachtgever zelf. Zolang een opdrachtgever zelf niet inziet dat, eventueel met een beetje hulp van buitenaf, zijn positie als opdrachtgever aanzienlijk versterkt kan worden, blijft het probleem van een zwakke relatie tussen opdrachtgever en projectmanager bestaan. Ook hierin hebben bestuurders een verantwoordelijkheid. En biedt het kansen voor de organisatie. Het betekent dat de mindset van direct betrokkenen zal moeten veranderen. Een verandering van gedrag en cultuur kost tijd. Veel tijd. Een daarom ben ik dan ook van mening dat het fenomeen niet ongrijpbaar is, maar wel hardnekkig. Je kwetsbaar durven opstellen is voor veel managers niet weggelegd. Het onderkennen van je eigen zwaktes is geen schande, maar juist een sterkte! Waren meer opdrachtgevers zich hier van bewust, zouden de resultaten in projectenland aanzienlijk beter zijn.

Uit bovenstaande kan de conclusie worden getrokken dat opdracht geven iets wezenlijks anders is dan opdracht nemen. Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer hebben hierin ieder een eigen verantwoordelijkheid. Voor organisaties is het van essentieel belang om dit te onderkennen. En hier vervolgens naar te handelen. Hetgeen betekent dat ieder zijn verantwoordelijkheid ook werkelijk neemt. Pas dan is er sprake van een goede balans die leidt tot een aanzienlijke beter resultaat!

Ir. Derk K. Kremer

De auteur komt oorspronkelijk uit de bouw, maar heeft daarna veel ervaring opgedaan met het realiseren van diverse (ICT)investeringprojecten bij organisaties in verschillende branches. In zowel de rol van opdrachtgever als in de rol van opdrachtnemer. Op dit moment geeft hij gastcolleges over het onderwerp opdrachtgever, organiseert symposia en geeft lezingen voor directie- en managementteams. Hij is initiatiefnemer voor het laten doen van onderzoek, samen met een universiteit. Hij is als geen ander in staat de opdrachtgever een spiegel voor te houden, maar reikt ook mogelijkheden aan om deze rol verder te professionaliseren. Zijn uitgangspunt is dat een professionele en gemotiveerde opdrachtgever de sleutel tot succes is.

Ir. Derk K. Kremer is directeur van Eestum Management – een onafhankelijk adviesbureau voor opdrachtgevers van projecten.