

Het belang van goed opdrachtgeverschap

Hans Wortmann en Derk Kremer

Budgetoverschrijdingen van projecten is nog steeds aan de orde van de dag. Een overschrijding met een factor twee is eerder regel dan uitzondering. Veel wordt geïnvesteerd in het verbeteren van de kwaliteit aan opdrachtnemende kant, meestal vertegenwoordigd door de projectmanager. Een wel erg eenzijdige benadering als we ook de rol van opdrachtgever in het vizier houden. Een kritische beschouwing.

Bij een meerderheid van ICT-projecten worden budgetten fors overschreden, terwijl het resultaat vaak ook niet voldoet aan verwachtingen van management en medewerkers. Twintig jaar geleden kon de oorzaak van budgetoverschrijdingen of projectmislukkingen nog worden gezocht in het feit dat het automatiseringsvak relatief nieuw was voor de meeste organisaties, zeker in combinatie met projectmatig werken. Dat excuus gaat nu niet meer op. Wat is er wel aan de hand?

Om beter inzicht te krijgen is een breder per-

spectief noodzakelijk. Een project is altijd onderdeel van een groter geheel, met een belangrijke rol voor zowel opdrachtgevers, opdrachtnemers als bestuurders. Tot op heden wordt vooral gekeken naar de professionaliteit van de opdrachtnemende partij, vaak vertegenwoordigd door de projectmanager. In het streven naar betere resultaten bij projectmatig werken is het echter minstens zo belangrijk ook de andere kant eens kritisch te bekijken.

Opdrachtgever en ownership

De opdrachtgever van automatiseringsprojecten is veelal een lijnmanager uit de staande organisatie, die de aansturing van de projectmanager 'er even bij moet doen', naast zijn normale managementtaken. Als manager én opdrachtgever moet hij zijn aandacht verdelen over het managen van continuïteit én van verandering. Werkend op dit snijvlak van staande en projectorganisatie moet hij capaciteit onttrekken aan de staande organisatie en de juiste mensen toewijzen aan het project. Geen sinecure. Hierin ligt de uitdaging. Dit heeft te maken met *ownership*. Betrokken-

heid van de opdrachtgever is belangrijk bij het initiëren en succesvol afronden van het project. Een aspect dat vaak behoorlijk wordt onderschat. Te veel wordt het projectmatig werken nog gezien als iets wat de opdrachtnemer aangaat, of dat nu de interne ICT-afdeling of een externe dienstverlener is. Omdat *ownership* van een project vaak niet duidelijk of verkeerd is belegd, zijn belangrijke spelers te weinig betrokken. Meer aandacht en begrip voor de rol van opdrachtgevers is noodzakelijk.

Context van een project

Voor een beter inzicht in het belang van de opdrachtgeverrol belichten we eerst het totale proces waar een project onderdeel van is. Een project ontstaat uit eerdere initiatieven die samenhangen met de doelstellingen van een organisatie. Om de doelstelling te bereiken moeten belangrijke processtappen worden doorlopen, zoals schematisch is weergegeven in figuur 1.

Normaal gesproken wordt een lijnmanager gevraagd welke bijdrage hij denkt te kunnen leveren aan het bereiken van de organisatiedoelstelling. Deze vraag is het start-

Voor een goede regievoering door de opdrachtgever is de aanwezigheid van een business-case een voorwaarde

punt van de businesscase, die op zijn beurt de basis is voor elk te starten project. Nadat één of meerdere projecten zijn gerealiseerd, wil men de investering 'terugverdienen', kwalitatief of kwantitatief. Pas dan is de bijdrage aan de doelstelling gerealiseerd en heeft de organisatie profijt van de investering. Een lijnmanager in de rol van opdrachtgever is verantwoordelijk voor de processtappen tussen doelstelling en het bereiken hiervan. Voor een goede regievoering is de aanwezigheid van een businesscase, de verankering van elk project in de organisatie, een voorwaarde. In de praktijk wordt in ongeveer een derde van de gevallen een businesscase gebruikt, die meestal niet wordt opgesteld door de opdrachtgever zelf.

Slecht presterende (uitbestedings)projecten worden veelal gekenmerkt door gebrek aan regie, een kloof tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en een overkill aan control. Kijkend naar het processchema lijkt het erop dat de aandacht decennialang vooral gericht is op de fase 'project' en minder op de overige processtappen en hun onderlinge relaties, en dan met name de rol van opdrachtgever hierin.

Van doelstelling tot businesscase

De businesscase, voor zover al gebruikt, wordt veelal opgesteld door de opdrachtnemende partij: de eigen automatiseringsafdeling of een externe dienstverlener. Vaak verzoekt de directie de automatiseringsafdeling een informatieplan op te stellen, waarin projecten worden gedefinieerd die de komende jaren worden uitgevoerd. Het initiatief voor een project wordt dus gelegd

bij de opdrachtnemende partij. In het gunstigste geval wordt er nog overlegd met de lijnmanagers waarvoor het project zal worden uitgevoerd, maar justificatie vindt plaats door de opdrachtnemende partij. Enigszins gechargeerd: een project wordt benoemd door de opdrachtnemer, vervolgens wordt daar een businesscase bij opgesteld en een opdrachtgever bij gezocht. En zo manoeuvreert een automatiseringsafdeling zich ongemerkt in de rol van eigen projectontwikkelaar. Projecten worden als het ware de organisatie in gedrukt: een bottom-upbenadering van de businesscase; de omgekeerde wereld.

Het niet-gedefinieerd zijn van doelstellingen en een onduidelijke scope zijn belangrijke oorzaken van slecht presterende projecten. Dit is te voorkomen door, onder verantwoordelijkheid van de juiste persoon, op de juiste manier een businesscase op te stellen.

Een manier om dit te veranderen is een top-downbenadering van de businesscase. De gewenste verandering moet primair vanuit de directie en het management komen. Van hieruit moet de businesscase worden geïnitieerd en opgesteld, in aansluiting op organisatiedoelstellingen. Dit vormt ook de communicatie hierover naar de gebruikers en andere stakeholders.

Uiteraard vergt het inschatten van de grootte van een investering bij een businesscase nauw overleg met eventuele toekomstige opdrachtnemers. Hun rol is dan echter duidelijk. Deze processtap is de basis voor elk project en voor een betere aansturing van de opdrachtnemer, en leidt zonder meer tot een betere regie over de realisatie van investeringprojecten.

Als manager én opdrachtgever moet hij zijn aandacht verdelen over het managen van continuïteit én verandering

Opdrachtnemers zijn zelf vaak ook niet gelukkig met de gang van zaken, maar als zij bestuurders hierop wijzen worden ze onvoldoende gehoord. Bestuurders zien hen als 'de professionals die het management moeten helpen'. Zo blijft *ownership* onduidelijk en is de vereiste betrokkenheid van de opdrachtgever ver te zoeken.

Opdrachtgever uit de eigen organisatie

Een andere belangrijke factor bij slecht presterende projecten is gebrekkige communicatie. Bestaat de waargenomen kloof tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, en hebben opdrachtgevers onvoldoende ICT-kennis om hun rol goed te kunnen vervullen? Voor beantwoording keren we terug naar het processchema (figuur 1). Vanuit de organisatiedoelstelling wordt de lijnmanager gevraagd welke bijdrage hij en zijn organisatieonderdeel kunnen leveren aan het bereiken van deze doelstelling, en hoe. Daarvoor is kennis van de eigen organisatie (veranderingsvermogen, heilige huisjes, krachtenvelden, deskundigheid, gemotiveerdheid, enzovoort) cruciaal en daarin heeft de eigen lijnmanager veelal meer inzicht dan een gemiddelde projectmanager. De opdrachtgever kan als geen ander (mogelijkheden tot) de gewenste verandering kwantitatief of kwalitatief inschatten en onderbouwen. Zodoende is hij een goede gesprekspartner voor de projectmanager en andere professionals met verstand van ICT. Uiteraard moet hij over enige, conceptuele kennis van ICT beschikken om de juiste regie te kunnen voeren, en de kennis en vaardigheden heb-



Figuur 1. Vereenvoudigd processchema

ben om een en ander kritisch te beoordelen. De kunst is de juiste professionals aan tafel te krijgen en de juiste kennis in de organisatie te mobiliseren. Dit is onderdeel van de processtap die leidt tot een goede businesscase. De opdrachtgever zal over dit proces een strakke regie moeten voeren.

Het *ownership* van elk project is daarmee duidelijk belegd.

De businesscase vormt ook de basis voor goede en adequate communicatie, zowel naar de opdrachtnemer als naar de overige stakeholders binnen de organisatie. Als je niet weet wat je wilt bereiken en op welke manier, valt er niets te communiceren.

Kortom, om de rol van opdrachtgever goed te vervullen is enige conceptuele ICT-kennis belangrijk, maar dan wel in relatie met *kennis van de eigen organisatie*. Daarom moet de rol van opdrachtgever door een manager uit de eigen, staande organisatie worden vervuld. Dit kan nooit worden gedelegeerd aan een buitenstaander.

Projectmanagement

Uit sommige rapporten blijkt dat slecht projectmanagement een andere belangrijke oorzaak is voor slecht presterende projecten. Merkwaardig, gezien alle aandacht (literatuur, opleidingen, certificering) voor het verbeteren van de kwaliteit hiervan.

Weer even terugkerend naar het schema: vanuit de businesscase wordt een project gedefinieerd. De projectrealisatie wordt gedelegeerd aan een opdrachtnemer, vertegenwoordigd door de projectmanager. Na

benoeming van deze projectmanager is de opdrachtgever eindverantwoordelijk voor het project.

Kortom, de oorzaak van slecht projectmanagement is grotendeels terug te voeren op de opdrachtgever. Want ook voor slecht projectmanagement blijft hij eindverantwoordelijk. Voldoende kennis om dit te constateren en vervolgens tijdig in te grijpen behoren bij goed opdrachtgeverschap.

Samenwerking

Een goede samenwerking tussen opdrachtgever en projectmanager gedurende het gehele traject is een belangrijke voorwaarde voor het slagen van het project.

Hoe goed opgeleid, gecertificeerd, kundig of ervaren de projectmanager ook is, en hoeveel materiedeskundigheid hij ook heeft om zijn team te motiveren en aan te sturen, in de meeste situaties zal een projectmanager minder kennis hebben van de organisatie, zeker als hij van buiten komt. Dat betekent dat de opdrachtgever vanuit zijn kennis van de organisatie de projectmanager ondersteuning moet geven en moet sturen. Het geven van de juiste mate van ondersteuning en sturing, afgestemd op de vakbekwaamheid van de projectmanager (ook wel *situationeel leiderschap* genoemd) is een belangrijke competentie voor een opdrachtgever. De (potentiële) kwaliteit van een projectmanager komt het best tot zijn recht als hij te maken heeft met een opdrachtgever die zijn rol begrijpt.

Opdracht

Zoals aangegeven zijn niet-gedefinieerde doelstellingen en een onduidelijke scope twee belangrijke oorzaken van slecht presterende projecten. Te gemakkelijk wordt ervan uitgegaan dat een opdrachtnemer 'de deskundige is die wel zal weten wat de bedoeling is' en over voldoende kennis en ervaring beschikt om het verwachtingspatroon van een opdrachtgever in te vullen. Terwijl het voor opdrachtnemers vaak lastig beoordelen is wat een opdrachtgever precies wil. Opdrachtnemers zouden zich professioneler moeten opstellen en de op-

drachtgever moeten wijzen op hiaten in de opdracht, die vaak het gevolg zijn van het ontbreken van een goed onderbouwde businesscase. Maar in de praktijk krijgt deze professionele opstelling vaak geen kans. Vooral externe opdrachtnemers zijn veelal niet in een positie om de opdrachtgever hierop te wijzen en staan voor het dilemma: de opdracht niet accepteren of akkoord gaan met een vage opdrachtformulering. Immers, voor jou tien anderen. Het gebrek aan professionaliteit van opdrachtgevers werkt zo opportunistisch gedrag van opdrachtnemers in de hand.

Vertrouwen

Zoals gesteld, is betrokkenheid van de opdrachtgever essentieel om de succeskans van projecten te vergroten. Welke belemmeringen zijn er voor een goede invulling van de opdrachtgeverrol? Waarom zou een lijnmanager geen opdrachtgever willen zijn? Een klein eigen onderzoekje geeft de volgende uitkomsten:

- geen tijd naast normale managementtaken;
- onvoldoende kennis en vaardigheden;
- afwezigheid/niet-eigenaarschap van de businesscase;
- oneens met de ingeslagen weg.

Bij doorvragen blijkt ook onbekendheid een belangrijke reden: men durft geen verantwoordelijkheid te nemen voor risicovolle trajecten.

In de praktijk is een opdrachtgever omringd door professionals. De kunst is additionele kennis te mobiliseren en alle deskundige adviezen te wegen en te beoordelen. Het gemeenschappelijke doel is succesvolle afronding van een project. En daarbij hoort een vertrouwensrelatie die gebaseerd is op wederzijdse erkenning van professionaliteit. Een goede opdrachtgever is in staat een dergelijke relatie vorm te geven.

Rol van bestuurders: faciliteren en ondersteunen

In het voorkomen van problemen bij managers die de rol van opdrachtgevers moeten vervullen, hebben hun leidinggevendenden ook

Bestuurders hebben zelf de sleutel in handen om verbetering in het projectmatig werken aan te brengen

Als je niet weet wat je wilt bereiken en op welke manier, valt er niets te communiceren

een duidelijke verantwoordelijkheid. Zij kunnen de prestaties bij projectmatig werken helpen verbeteren door een top-down benadering van de businesscase. Deze processtap moet worden belegd bij de meest in aanmerking komende, meest geschikte lijnmanager; veelal een manager die verantwoordelijk is voor één of meerdere primaire processen. Vervolgens moet worden bewaakt dat hij dit proces zorgvuldig en betrokken laat uitvoeren. Tegelijk moeten bestuurders de opdrachtgever ook de gelegenheid geven de taak goed te volbrengen, bijvoorbeeld door zijn reguliere managementtaken deels te laten delegeren of door samen te inventariseren welke competenties nodig zijn en hem de gelegenheid te geven zich hierin te betrekken. Te vaak blijkt dat bij een beoordelings- of functioneringsgesprek de rol van opdrachtgever daarin niet wordt meegenomen. Een gemiste kans.

Bestuurders zouden meer eisen mogen stellen aan hun managers die de rol van opdrachtgever vervullen. Maar wanneer zij meer eisen stellen, hebben zij eveneens de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat de opdrachtgever zijn of haar rol goed kan vervullen, faciliteren en ondersteunen.

Conclusie

Niet alle oorzaken van slechtlopende projecten liggen aan opdrachtgeverszijde, maar als het vak van opdrachtgever onvoldoende is ingevuld, moet het wel misgaan met het betreffende project. De manager in de rol van opdrachtgever is echter wel een kritische succesfactor – en in de praktijk vaak de zwakke schakel. Bestuurders focussen sterk op kwaliteitsverbetering aan de uitvoerende (opdrachtnemende) kant, maar zouden meer aandacht moeten geven aan kwaliteitsverbetering aan de opdrachtgevende

kant. Met name te weinig energie in de eerste procesfase, de businesscase, heeft tot gevolg dat een goede basis voor een goede regevoering ontbreekt. Dit leidt tot veel (negatieve) energie om tegen het einde van het project de schade te beperken en te herstellen. Een juiste balans in de inzet van een opdrachtgever, vóór, tijdens én na het project, is gewenst.

Prof. dr. ir. J.C. Wortman is hoogleraar Informatie Management aan de Faculteit Economie & Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen.
j.c.wortmann@rug.nl

Ir. D.K. Kremer is directeur van Eestum Management, specialisten in Goed Opdrachtgeverschap.
derk.kremer@eestum.eu

Verdieping: Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0178

In het basisartikel in de Management Executive Base vindt u een uitgebreide onderbouwing van de stellingen, meer achtergrondinformatie en tips. Tevens uitgebreide literatuurverwijzingen.