



VERANDEREN IS... **BALLEN IN DE LUCHT HOUDEN**

In een complexe verandering gebeuren altijd 42 dingen tegelijk. Er lopen verschillende projecten, een van tevoren in kaart gebracht risico manifesteert zich, de stuurgroep wil een aanpassing in het ontwerp, de medezeggenschap dient een advies in en een klant klaagt over een vermeende hapering in de dienstverlening. De kunst van goed veranderen is ervoor zorgen dat al die ballen in de lucht blijven. De opdrachtgever doet dat niet door ze stevig vast te houden. Het lukt hem wel door deze ballen, als een jongleur, steeds dat zetje te geven waardoor zij hun momentum vasthouden en de gewenste weg vervolgen of inslaan.

DE STRATEGISCHE VERANKERING

HET JUISTE TRAJECT OP HET JUISTE MOMENT

Het starten van een ICT-traject begint met het aanstellen van een opdrachtgever. Aan de hand van bijvoorbeeld de businesscase beoordeelt deze opdrachtgever, ondersteund door portfoliomanagement, of het realiseren van de doelstelling haalbaar is, welke criteria er gelden en welke randvoorwaarden moeten zijn ingevuld.

Het is zaak de opdrachtgever in een zo vroeg mogelijk stadium van het traject te benoemen. De opdrachtgever is de initiator van de daadwerkelijke verandering. Zolang hij niet is benoemd kunnen geen knopen omtrent de precieze invulling van het traject worden doorgemaakt. Dan kunnen, tot dat moment, ook nog geen voorbereidende werkzaamheden worden gestart. Het snel aanstellen van een opdrachtgever schept ook duidelijkheid richting gebruikers (en het steeds grotere aantal ketenpartners dat tegenwoordig bij ICT-veranderingen is betrokken). De opdrachtgever is voor hen het gezicht en de vaandeldrager van de beoogde verandering. Hij is degene bij wie gebruikers hun eisen en wensen kunnen neerleggen. Hoe eerder in het traject de opdrachtgever wordt benoemd, hoe beter hij deze rol kan invullen. Idealiter vereenzelvigt de lijn hem vanaf dag één met de doelstellingen van het traject. De opdrachtgever is namelijk betrokken bij alle fasen van de verandering. Hij beoordeelt of het traject zinvol en haalbaar is en adviseert de minister hierover, hij richt de aansturing in, houdt toezicht op de uitvoering en is verantwoordelijk voor het behalen van de organisatiedoelstellingen, waar het project aan bijdraagt. Door op de juiste wijze deze rol en verantwoordelijkheden vorm te geven, verankert de opdrachtgever de verandering of verbetering in de organisatie. Hoewel het dus handig is zo snel mogelijk een opdrachtgever te benoemen, is het hierbij tevens verstandig niet over één nacht ijs te gaan. Juist omdat de opdrachtgever zo'n cruciale rol vervult, is het van belang de goede man of vrouw op de juiste plaats te zetten.

VIER SELECTIECRITERIA

Om te bepalen wie het best als opdrachtgever kan functioneren, zijn er vier beoordelingscriteria: persoonlijkheid, kennis, vaardigheden en bevoegdheden.

Een goed opdrachtgever is positief ingesteld en heeft een kritische, analytische geest. Hij vraagt naar de achterliggende redenen van het traject, neemt de tijd om uit te zoeken wie er door de verandering worden geraakt en beoordeelt of hij voldoende bevoegdheden heeft om de opdracht te realiseren. Kortom, hij beslist of hij zijn gewicht al dan niet achter het

traject wil zetten. Hij eist een duidelijke taakstelling en een helder mandaat. Hij weet dat als deze randvoorwaarden niet goed zijn ingevuld, de verandering gedoemd is te mislukken. Juist dat wil hij tegen elke prijs voorkomen; het zou zijn eigen functioneren en dat van zijn minister beschadigen.

Daarnaast beschikt de opdrachtgever over de kennis die noodzakelijk is om de verandering te doen slagen. Dit betekent bovenal dat hij de processen, afdelingen, mensen en systemen kent die door het traject worden geraakt. Zonder dit inzicht is hij immers niet in staat te borgen dat de beoogde verandering op de wensen van de lijn aansluit, en dat vanuit de lijn die activiteiten worden ontplooid die noodzakelijk zijn om het traject tot een goed einde te brengen. Wat vaardigheden betreft is de opdrachtgever vooral een initiator en een communicator. Hij beschikt over het vermogen mensen enthousiast te maken. Hij heeft de leiderschapsvaardigheden om krachtig uit te dragen waar de verandering écht om draait en wat er nodig is om haar tot een succes te maken. Intuïtief voelt hij weerstand aan, weet deze te benoemen en weg te nemen.

Het belangrijkste criterium bij de selectie van een opdrachtgever zijn echter de juiste bevoegdheden. Aangezien de opdrachtgever verantwoordelijk is voor het deel van de verandering dat in de lijn plaatsvindt, dient hij bij voorkeur in een hiërarchische relatie tot de betrokken afdelingen te staan. In de praktijk mislukken veranderingen vaak omdat meerdere afdelingen betrokken zijn en de opdrachtgever slechts de manager van één van deze afdelingen is. In dat geval had het opdrachtgeverschap eigenlijk een echelon hoger moeten liggen (of de desbetreffende manager had nadrukkelijk steun moeten krijgen vanuit dit echelon).

EEN GOED OPDRACHTGEVER:

1. Voelt zich verantwoordelijk voor het welslagen van het project en reserveert de tijd om die verantwoordelijkheid op een goede manier in te vullen.
2. Kent de belanghebbenden van het project, zowel politiek als maatschappelijk.
3. Is zowel intern als extern hét gezicht van het project.
4. Creëert betrokkenheid en draagvlak bij de projectdeelnemers en andere bij het project betrokken partijen.
5. Zorgt voor een realistisch invoeringsscenario van de projectresultaten, zodat de doelgroepen de tijd krijgen om aan de veranderingen te wennen en deze te gebruiken.
6. Zorgt voor een transparante en realistische bepaling van de reikwijdte van het project en bewaakt deze.
7. Zorgt voor een goede besturingsstructuur met een duidelijke rolverdeling.
8. Selecteert zelf de programma- of projectmanager en zorgt voor een duidelijke afbakening van de verantwoordelijkheid van deze functionaris.
9. Is zeer betrokken bij de verandering en denkt gevraagd en ongevraagd mee met de programma- of projectmanager.
10. Stuurt met het traject aan op functionaliteit, kwaliteit, geld, tijd en gesignaleerde risico's .

BUSINESSCASE VORMT BASIS

Nadat de opdrachtgever is aangesteld, stelt hij een businesscase¹ op voor de beoogde verandering. Het opstellen van een businesscase maakt inzichtelijk of het beoogde traject zinvol en haalbaar is. Aan de hand van de businesscase adviseert de opdrachtgever aan de minister of voorzitter Raad van Bestuur het traject al dan niet te starten.

Bij het opstellen van de businesscase worden de verwachte baten van het traject, de bijdrage aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen, vertaald naar harde euro's. Hier tegenover staan de te verwachten kosten: de initiële investering en de onderhoudskosten. Bij deze kosten worden ook de mogelijke risico's meegerekend (uitgedrukt in euro's en verdisconteerd voor hun waarschijnlijkheid).

Het werken met businesscases komt overigens het best tot zijn recht in een batenlastenstelsel. In deze boekhoudmethodiek worden investeringen op de balans geactiveerd. Die investeringen (de afschrijvingen) komen vervolgens tezamen met de gebruikskosten ten laste aan de tijdvakken waarin het gebruik van het product of dienst plaatsvindt. Op deze manier ontstaat op 'natuurlijke wijze' inzicht in of de totale kosten tegen de baten opwegen.

De overheid werkt echter met een kasstelsel. Investeringen komen hierin voor rekening van de jaarbudgetten. Hierdoor verschuift de focus van het beantwoorden van de vraag of de verandering bedrijfseconomisch gezien zin heeft, vaak naar de vraag of er genoeg budget voor is. Dit leidt dan tot het spreekwoordelijke gevecht om het geld. Werken met businesscases is daardoor juist in een kasstelsel belangrijk; het ondermijnt de budgettaire discipline niet, maar zorgt er ook voor dat het geld dat wordt uitgegeven op de lange termijn ook daadwerkelijke waarde creëert.

OPDRACHTGEVERSSPAGAAT

Hoewel opdrachtgeverschap een vak op zich is, is het geen specialisme. Het opdrachtgeverschap wordt immers - om het traject te verankeren in de organisatie - ingevuld door een lijnmanager. Hij neemt de verantwoordelijkheid voor het traject op zich, naast zijn bestaande lijnactiviteiten en -verantwoordelijkheden. Wanneer opdrachtgevers er hierbij helemaal alleen voor staan, dan zouden bij elk nieuw traject opnieuw de kennis en vaardigheden moeten worden opgebouwd die nodig zijn om het traject succesvol aan te sturen en af te ronden. Dat is niet alleen inefficiënt, ook is het maar de vraag of een opdrachtgever hiervoor de benodigde tijd kan vrijmaken. Hij moet het opdrachtgeverschap immers invullen naast zijn bestaande werkzaamheden. Bovendien is bij een dergelijke aanpak nauwelijks sprake van afstemming tussen de verschillende initiatieven.

PORTFOLIOMANAGEMENT BORGT CONTINUÏTEIT

Om deze redenen werken professionele organisaties met portfoliomanagement als strategische staffunctie. Het portfoliomanagement, bijvoorbeeld in de persoon van de Chief Information Officer (CIO), bereidt voor de minister of voorzitter Raad van Bestuur keuzes voor, omtrent de te selecteren trajecten. Hij ondersteunt de opdrachtgever bij het op de juiste

¹ Voor een uitgebreide verhandeling over de bedrijfseconomische aspecten van goed opdrachtgeverschap zie de VKA-publicatie Beter (be)sturen met businesscases. Zie: www.vka.nl/businesscase

wijze inrichten van programma's en projecten. Hij is verantwoordelijk voor de rapportagestructuren over deze trajecten. Tot slot speelt hij een belangrijke rol bij het daadwerkelijk realiseren van de beoogde baten van het traject.

Doordat het portfoliomanagement een permanente functie is - in tegenstelling tot individuele opdrachtgevers die per traject worden aangesteld - zorgt het gebruik van portfoliomanagement ervoor dat kennis omtrent het op de juiste wijze doorvoeren van veranderingen en verbeteringen - bijvoorbeeld de best practices voor het opstellen van businesscases - in de organisatie wordt geborgd.

PORTFOLIOMANAGEMENT CREËERT OVERZICHT

De belangrijkste taak van het portfoliomanagement is echter te zorgen voor business-IT-alignment. Veel grote organisaties raken in de loop van de tijd het overzicht over de talloze ICT-trajecten kwijt. Organisatieonderdelen hebben hun eigen programma's en projecten gestart. Projecten die al afgerond moesten zijn, duren voort en lopen niet goed. Het is niet precies duidelijk welke strategische doelen en welke businesscase zij helpen realiseren. Ondertussen neemt de druk op mensen en middelen toe... In dergelijke situaties zorgt portfoliomanagement voor overzicht. De strategische doelen worden indien nodig in kaart gebracht. Vervolgens wordt beoordeeld welke projecten bijdragen aan het realiseren daarvan en wat, gezien de beschikbare mensen en middelen, hun prioritering is.

Op deze wijze ontstaat een mix van trajecten die het meeste waarde oplevert voor de organisatie en tegelijkertijd zo weinig mogelijk verstoring veroorzaakt voor de dagelijkse bedrijfsvoering. Individuele opdrachtgevers zijn vaak onvoldoende in staat tot het maken van dergelijke afwegingen. Zij hebben in principe slechts kennis van het initiatief waarvoor zij zelf verantwoordelijk zijn.

CONTINU PROCES

Net als het opstellen van businesscases is het portfoliomanagement geen eenmalige exercitie. Op basis van de daadwerkelijke voortgang wordt het portfolio van verbeteringen en veranderingen steeds opnieuw geëvalueerd. Aan de hand van voortschrijdend inzicht worden trajecten versneld, vertraagd, uitgesteld, stopgezet of juist (her)start.

Op deze manier maakt goed portfoliomanagement het bijvoorbeeld mogelijk bij bezuinigingen gericht te snijden in programma's en projecten. Omdat duidelijk is welke bijdragen (baten) veranderingen opleveren voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen en omdat duidelijk is wat de status van lopende trajecten is, is het mogelijk de meest waardevolle trajecten te behouden en de mindere (voorlopig) stop te zetten. Als dit overzicht niet aanwezig is, is het de meest logische keuze om de duurste programma's en projecten te stoppen. Bedrijfseconomisch gezien kan dit echter catastrofale gevolgen hebben. Zo is het goed mogelijk dat op deze manier een project wordt stopgezet dat randvoorwaardelijk is voor andere projecten. Door dit ene project te stoppen hebben alle andere projecten dan feitelijk ook geen zin meer. Zo dalen de opbrengsten van de veranderingsprojecten tot nul. Het is goed mogelijk dat het duurste traject relatief gezien ook de meeste baten oplevert voor de organisatie. Zeker als zo'n traject zich in de eindfase bevindt, kost het alleen maar

geld (gederfde opbrengsten) om een traject te stoppen.

PORTFOLIOMANAGEMENT IS WEL:

- Alignment tussen organisatiedoelstellingen en ICT-projecten.
- Onafhankelijk advies op basis van inzicht in toegevoegde waarde, voortgang en risico's van potentiële en lopende programma's en projecten.
- Borgen van organisatiespecifieke kennis en inzichten rond veranderen en verbeteren.
- Gepositioneerd onder de ministers of Raad van Bestuur.
- Gericht op verbeteren van de volwassenheid van de organisatie op het gebied van portfolio-, programma- en projectmanagement.

PORTFOLIOMANAGEMENT IS NIET:

- Eenmalige exercitie.
- Spreadsheetsfestijn.
- Maskeren van besluiteloosheid door het afschuiven van beslissingen (die de portfoliomanager niet kan nemen).
- Operationele ondersteuning van en verantwoording aan individuele programma's en projecten.
- Verantwoordelijkheid voor het succes van programma's en projecten.