

DE LEEUWENTEMMER OP HET SLAPPE KOORD

OPDRACHTGEVERSCHAP MET
PROGRAMMA'S EN PROJECTEN



INHOUD

VOORWOORD 3

INLEIDING: BIG, HAIRY, UGLY PROJECTS 5

1. DE STRATEGISCHE VERANKERING 9

2. VERANDEREN OF VERBETEREN? 15

3. DE JUISTE PROGRAMMA- OF PROJECTMANAGER 21

4. DE OPERATIONELE VERANKERING 27

EPILOOG 33

AUTEURS 36

COLOFON 40

DE LEEUWENTEMMER OP HET SLAPPE KOORD

**OPDRACHTGEVERSCHAP MET
PROGRAMMA'S EN PROJECTEN**



VERANDEREN IS... **COMMUNICEREN**

Niet iedereen zal meteen enthousiast zijn over een voorgestelde verandering. Sterker nog, het is maar zeer de vraag of alle stakeholders op de hoogte zijn van het bestaan van de verandering als de opdrachtgever hieraan, voorafgaand en tijdens de verandering, niet de benodigde aandacht besteedt. Een zeepkistsessie, workshops, een nieuwsbrief en veranderambassadeurs in de lijn zijn slechts enkele middelen om die PR van de grond te krijgen. Het belangrijkste advies? Kom achter je bureau vandaan. Trek net als een circusdirecteur eerst met de caravan door de stad alvorens je de show begint. Zorg dat de stad weet wat er in het circus te doen is!

GEACHTE RELATIE,

Om organisatieveranderingen te bewerkstelligen lijkt het soms alsof er vaardigheden nodig zijn die eerder in een circus dan in een professionele organisatie thuishoren. Niet voor niets worden tijdens gesprekken over programma's en projecten vaak metaforen aangehaald die rechtstreeks afkomstig zijn uit deze wereld: ballen in de lucht houden, balanceren op het slappe koord, het bundelen van krachten.

Wie langer over dit gegeven nadenkt, realiseert zich dat de vergelijking tussen organisatieverandering en een circus eigenlijk helemaal niet zo vergezocht is als hij op het eerste gezicht lijkt. Net als een organisatieverandering is een circus tijdelijk van aard. Nadat de spreekwoordelijke karavaan feestelijk in de stad is onthaald, de tenten zijn opgebouwd en de shows zijn gegeven, moet alles ook weer worden afgebroken. De volgende stad wacht. En net als een organisatieverandering moet een circus in dat beperkte tijdframe de gewenste baten realiseren. In het geval van een circus volle banken en staande ovaties. In het geval van verandering de onderliggende organisatorische doelstellingen. Om in die opdracht te slagen is de juiste aansturing cruciaal.

In dit boekje focussen wij ons op het aansturingsaspect van organisatieveranderingen. Net als menig circusdirecteur vele overuren draait om een daverende show te realiseren, zijn artiesten aan zich te binden en het kasboekje op orde te houden, is het bij een organisatieverandering de opdrachtgever die de touwtjes in handen heeft om de verandering tot een goed einde te brengen.

Ook uit onze eigen ervaring met en betrokkenheid bij geslaagde programma's en projecten, weten wij hoe belangrijk de rol van de opdrachtgever is. Aan de hand van die ervaringen en met behulp van de circusmetafoor, schetsen wij in dit boekje hoe opdrachtgevers hun verandertrajecten dusdanig kunnen selecteren, inrichten, aansturen en verzilveren, zodat zij daadwerkelijk die effecten sorteren die de organisatie voor ogen had.

Daarbij moeten wij ons realiseren dat organisatieverandering op één wezenlijk punt van het circus verschilt. In het circus hebben de koorddanser, de clown, de leeuwentemmer en de trapezeartiest ieder hun eigen act. Als opdrachtgever moet u, om de verandering te doen slagen, vaak uit al deze vaatjes tegelijk kunnen tappen. U bent dan letterlijk de leeuwentemmer op het slappe koord.

Veel leesplezier,

Wim Schimmel,
Directeur VKA



VERANDEREN IS... **BALANCEREN**

Mensen, middelen, tijd en geld zijn schaars. Verschillende stakeholders hebben vaak tegengestelde belangen. In de agenda van de opdrachtgever moet ook ruimte zijn voor de dagelijkse bedrijfsvoering. De verandering is belangrijk, maar zeker niet het enige doel van de organisatie. Kortom, om succesvol te veranderen is balanceren een noodzakelijke voorwaarde. Naast doelgerichtheid, het stellen van prioriteiten en het durven nemen van beslissingen vraagt dit om empathie en inlevingsvermogen. Die vaardigheden zijn noodzakelijk om alle belangen die rond een verandering spelen, op waarde te schatten. Dan is het (deels) mogelijk aan al die belangen tegemoet te komen zonder de eigen veranderdoelstelling uit het oog te verliezen. Houd er wel rekening mee dat dit evenwicht even fragiel is als de balans van een koorddanser...

BIG, HAIRY, UGLY PROJECTS

Regelmatig worden grote en ingewikkelde (ICT)-trajecten opgestart die miljoenen kosten en doorlooptijden hebben van een paar jaar. Halverwege die trajecten blijkt echter vaak dat de betrokkenen het overzicht zijn kwijtgeraakt, dat de oorspronkelijke doelstellingen zijn verwaterd en dat de definitieve opleverdatum alleen maar verder uit het zicht verdwijnt. Als de betrokkenen al de tijd kunnen nemen om na te denken over de vraag "waarom doen we het ook alweer?", dan komt daar meestal niet meteen een eenduidig antwoord op.

Dergelijke 'big, hairy, ugly projects' zouden echter voor niemand als een verrassing mogen komen. Het mag haast wel als algemeen bekend worden verondersteld dat ICT-projecten, ook in het publieke domein, vaak veel duurder uitvallen dan was gedacht, meer tijd vragen dan was gepland en niet het gewenste resultaat opleveren. Het track record van (semi) publieke organisaties als het gaat om het succesvol afronden van grote en ingewikkelde projecten is niet bijzonder goed. Die situatie wordt des te nijpender nu ICT voor deze organisaties steeds vaker van strategisch belang is. Die realiteit werd nog eens pijnlijk duidelijk toen medio 2007 verscheidene deskundigen in de media beweerden dat de Nederlandse overheid jaarlijks 4 tot 5 miljard euro uitgeeft aan geheel of gedeeltelijk mislukte ICT-projecten.

Geconfronteerd met deze cijfers besloot de Tweede Kamer de Rekenkamer een onderzoek te laten doen naar de vraag wat de oorzaken zijn van dit bedenkelijke gegeven en wat hiervoor mogelijke oplossingen zijn.

De conclusies die de Rekenkamer vervolgens trok in haar rapport 'Lessen uit ICT-projecten bij de overheid' waren niet mals. Kort door de bocht komt het erop neer dat de belangrijkste oorzaak voor het (deels) mislukken van ICT-projecten het feit is dat "de ICT-projecten van de overheid vaak te ambitieus en te complex worden door een combinatie van politieke, organisatorische en technische factoren. Bij deze te complexe projecten is er geen balans tussen ambitie, beschikbare mensen, middelen en tijd."

In de ogen van de Rekenkamer ligt de sleutel tot het oplossen, of in ieder geval verzachten van deze problemen, bij de verantwoordelijke ministers en ministeries. "Een minister vervult immers niet alleen een rol in de politieke besluitvorming, maar is tegelijkertijd als bestuurder verantwoordelijk voor de uitvoering. In de rol van ambtelijk opdrachtgever ten slotte, heeft het ministerie direct contact met de leverancier." De Rekenkamer stelt dat de ministers deze rollen beter zouden invullen wanneer zij meer realistisch zouden zijn in ambities en wanneer zij meer grip zouden houden op ICT-projecten.

Verdonck, Klooster & Associates onderschrijft deze aanbevelingen en is van mening dat deze inzichten niet alleen van toepassing zijn op de Rijksoverheid, maar op de (semi)

publieke sector als geheel.

Dit is mede te danken aan het feit dat Verdonck, Klooster & Associates de afgelopen jaren heeft mogen participeren in diverse programma's en projecten waar deze aspecten goed waren ingebracht en die onder andere hierdoor succesvol zijn verlopen. Door die ervaringen in deze publicatie met u te delen willen wij onze bijdrage leveren aan het noodzakelijke debat hoe de slagingskansen van ICT-gerelateerde veranderingen in de (semi)publieke sector kan worden verhoogd.

Bij het zoeken naar de antwoorden op deze vragen focussen wij ons op de rol van de (ambtelijk) opdrachtgever. De bestuurder mag dan wel eindverantwoordelijk zijn, in de uitvoering heeft hij veel van zijn bevoegdheden aan deze opdrachtgever uitbesteed. Daarnaast gaan wij er vanuit, gebaseerd op onze praktijkervaring, dat een organisatie om succesvolle (ICT)-projecten te kunnen uitvoeren, moet beschikken over drie vermogens: **veranderen, verbeteren, verankeren**.

Veranderen draait om het vermogen van een organisatie zich nieuwe doelen te stellen en de inrichting (processen, verantwoordelijkheden, systemen, cultuur, enzovoort) van de organisatie dusdanig aan te passen, dat deze doelstellingen worden gerealiseerd. Veranderen gaat over het realiseren van baten, het aanpassen van de organisatie om de bestuurlijke en strategische doelstellingen die aan de verandering ten grondslag liggen te halen.

Verbeteren betreft het optimaliseren van de bestaande situatie. De doelen van de organisatie veranderen niet, wel de wijze waarop de doelen worden gerealiseerd. Bij verbeteren draait het bijvoorbeeld om noodzakelijke en wenselijke aanpassingen aan de ICT-infrastructuur, het moderniseren van werkplekken, het aanscherpen van de databeveiliging of het efficiënter laten werken van een beheerorganisatie.

Verankeren tot slot is een overkoepelend vermogen. Verankeren stelt organisaties in de eerste plaats in staat om, gezien de organisatorische doelstellingen, de juiste veranderingen en verbeteringen door te voeren. Daarnaast draait verankeren om het goed inrichten van de governance van deze trajecten. Tot slot heeft verankeren betrekking op het dusdanig gebruiken van de opgeleverde producten, zodat de baten van de verandering daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Het is de taak van de opdrachtgever deze drie vermogens in de verschillende fases van een ICT-traject op de juiste wijze in te zetten. In deze publicatie beschrijven wij daarom, aan de hand van deze drie vermogens, goed opdrachtgeverschap in de vier onderstaande cruciale bestuurlijke voorwaarden van ICT-trajecten. Deze voorwaarden zijn zo gedefinieerd dat in elk de opdrachtgever voor één of meerdere unieke en samenhangende vragen komt te staan die van doorslaggevende betekenis zijn voor het vervolg en het uiteindelijke succes van het traject.

De hoofdstukken in dit boek worden gepresenteerd als vier op elkaar volgende stappen om de leesbaarheid te vergroten. In de praktijk verlopen deze onderdelen echter vaak parallel.

- Hoofdstuk 1 gaat over de strategische verankering. In dit hoofdstuk wordt besproken over welke vaardigheden en bevoegdheden een opdrachtgever moet beschikken om zijn taak goed uit te voeren. Met andere woorden: aan wie moet bijvoorbeeld de minister zijn bevoegdheden als opdrachtgever delegeren? Nadat dit is gebeurd, is het de taak van de opdrachtgever om, ondersteund door portfoliomanagement, te bepalen welke programma's, projecten en initiatieven realistisch en zinvol zijn.
- In hoofdstuk 2 wordt de governance van ICT-trajecten besproken. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd wanneer het wenselijk is een project te starten en wanneer het verstandiger is voor een programma te kiezen. Daarnaast wordt inzichtelijk gemaakt hoe belanghebbenden, waaronder de beoogde gebruikers in de lijnorganisatie, bij het traject kunnen worden aangehaakt.
- In hoofdstuk 3 wordt gekeken welk type project- en programmamanager geschikt is voor welke soort trajecten.
- In hoofdstuk 4 tot slot wordt de operationele verankering besproken. In dit hoofdstuk worden onderdelen uit de managementtoolbox geïntroduceerd. Deze stellen de opdrachtgever ten eerste in staat om te beoordelen of het traject op koers ligt en waar eventuele bijsturing noodzakelijk is. Daarnaast zorgen deze instrumenten er ook voor dat de opdrachtgever de lijnorganisatie in staat stelt de beoogde aanpassing daadwerkelijk op te pakken en de beoogde doelstelling ervan te realiseren.

Met dit alles hebben wij niet de intentie noch de illusie pasklare en uitputtende antwoorden te geven op de vraag hoe de overheid zijn ICT-projecten te allen tijde succesvol kan uitvoeren. We hopen slechts dat door het delen van onze ervaringen, ideeën en inzichten, u als lezer in staat bent het volgende stukje van de puzzel te leggen.

Veel leesplezier!





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 doorgesneden. 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 rapportage-structuren 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 veranderinspanningen 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.
- Spreadsheetfestijn.
- 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.

VERANDEREN IS...

KRACHTEN RICHTEN

Geen opdrachtgever kan een organisatie in zijn eentje veranderen. Succes hangt af van de betrokkenheid en inzet van de meest uiteenlopende stakeholders. Van een directie die vooral oog heeft voor de businesscase, via een architect die eindelijk zijn filosofie in de praktijk kan implementeren, tot een medewerker die carrièrekansen ziet of juist liever alles bij het oude houdt. Goed veranderen betekent je niet door deze krachten laten overlopen, noch tegen deze krachten in het geweer te gaan. Goed veranderen betekent als een leeuwentemmer de krachten van anderen richten ten faveure van de verandering.



VERANDEREN OF VERBETEREN?

EEN PROGRAMMA IS MEER DAN EEN VERZAMELING PROJECTEN

Veranderen en verbeteren vragen om verschillende vormen van aansturing. In overleg met het portfoliomanagement kiest de opdrachtgever ervoor een programma of een project te starten. Daarnaast is het zaak de belanghebbenden, waaronder de eindgebruikers, aan te haken. Bij complexe trajecten delegeert de opdrachtgever een deel van zijn bevoegdheden naar verandermanagers in de lijn.

Naast het opstellen van een businesscase houdt de opdrachtgever zich, ondersteund door het portfoliomanagement, in de opstartfase bezig met het inrichten van de aansturing van het traject.

CONTEXT BEPAALT AANSTURING

De vraag die hierbij dient te worden beantwoord is of de doelstelling die aan het traject ten grondslag ligt, binnen de bestaande context van de organisatie kan worden gerealiseerd of dat deze context zelf moet worden aangepast. Voorbeelden van aanpassingen binnen de bestaande context zijn het in lijn brengen van de inrichting van een informatiesysteem met nieuwe wettelijk eisen op het gebied van privacy, het in gebruik nemen van een nieuw boekhoudsysteem of het digitaliseren van het archief voor binnenkomende post. In dit soort gevallen veranderen de organisatorische doelstellingen niet, wel de wijze waarop zij worden gerealiseerd. In dergelijke gevallen is sprake van een optimalisatie van de bestaande situatie, oftewel verbeteren.

Bij aanpassingen aan de bestaande context valt bijvoorbeeld te denken aan het verhogen van de productiviteit per medewerker, het verbeteren van de klanttevredenheid of het leveren van een geheel nieuw soort dienstverlening. In deze gevallen heeft de organisatie zich een nieuw doel gesteld waardoor ondermeer processen, systemen, werkwijzen, organisatie-inrichting, cultuur en medewerkercompetenties (de context) dienen te worden gewijzigd. In deze gevallen spreken we van veranderen. Veranderingen onderscheiden zich bovendien van verbeteringen doordat zij pas succesvol zijn als de beoogde doelstelling (het realiseren van de organisatorische baten) daadwerkelijk wordt behaald. Dit betekent dat de rol van de lijn in een verandering groot is; pas als de lijnmedewerkers bijvoorbeeld de nieuwe werkwijze en de nieuwe systemen goed gebruiken, kunnen dergelijke baten worden gerealiseerd.

Dit valt te illustreren aan de hand van een voorbeeld. Om de klantgerichtheid van een organisatie te verbeteren is het bijvoorbeeld niet alleen noodzakelijk een nieuw CRM-systeem te implementeren, het is evenzeer noodzakelijk dat medewerkers geen drempels ervaren om

via dit systeem hun klantinformatie te delen. Daarnaast dienen zij over de instelling en vaardigheden te beschikken die nodig zijn om daadwerkelijk klantgericht te werken. Dus kunnen ook lijnactiviteiten als het herschrijven van functieprofielen, het uitvoeren van assessments, het geven van trainingen en het faciliteren van kennisuitwisseling² noodzakelijk zijn om de verandering te doen slagen. Deze complexiteit neemt uiteraard toe met het aantal lijnafdelingen dat bij de beoogde verandering is betrokken.

VERBETEREN MET PROJECTEN

Voor het realiseren van deze verschillende type doelstellingen zijn verschillende organisatievormen vereist. Bij verbeteren is een project nodig. Een projectorganisatie is ingericht om volgens een van tevoren vastgestelde stapsgewijze aanpak een doelstelling geheel op eigen kracht (welhaast onder laboratoriumachtige omstandigheden) eenmalig te realiseren. De projectmedewerkers hebben daartoe duidelijk omliggende taken³.

Dit maakt een projectorganisatie uitermate geschikt om verbeteringen door te voeren. Verbeteringen zijn immers relatief geïsoleerde, helder omschreven aanpassingen aan de bestaande context. Er zijn weinig afhankelijkheden en er is nauwelijks tussentijdse afstemming met andere activiteiten vereist, medewerking van de lijn is niet constant noodzakelijk.

VERANDEREN MET PROGRAMMA'S

Een programmaorganisatie is niet taak- en interngericht, maar vaardigheid- en externgericht. Binnen de programmaorganisatie zijn capaciteiten aanwezig als het managen van verschillende belanghebbenden, het opstellen van en werken met verschillende scenario's en het managen van resources. Een programmaorganisatie is hiermee vooral een spin in het web, een netwerkorganisatie die verschillende belangen bij elkaar brengt en meerdere projecten

PROGRAMMA

- gaat over veranderen
- beoogt heldere baten te realiseren gericht op strategische doelstellingen
- succes is afhankelijk van medewerking lijn en de looptijd is langer dan een jaar
- succes vereist samenhang (verschillende lijnafdelingen, meerdere projecten)
- doelstelling is strategisch en kent meer dan één plateau

PROJECT

- gaat over verbeteren
- beoogt een concreet product op te leveren binnen afzienbare tijd
- succes kan onder laboratoriumachtige omstandigheden tot stand komen
- afstemming anders dan met opdrachtgever is niet noodzakelijk
- doelstelling is concreet, tastbaar en resultaatgericht

² Ook al zijn deze lijnactiviteiten onderdeel van het programma, de programmamanager heeft geen lijnverantwoordelijkheid. De lijn(manager) is zelf verantwoordelijk voor deze activiteiten. De opdrachtgever van het programma, die wel lijnverantwoordelijkheid heeft, ziet erop toe dat deze verantwoordelijkheden worden genomen.

³ Prince 2 is de best practice-bibliotheek van het Britse Office of Government Commerce (OGC) voor het uitvoeren van projecten. Zie: www.ogc.gov.uk



VERANDEREN IS... **EEN STEVIG VANGNET**

You plan for the worst. You hope for the best. In het leven vallen waarschijnlijk weinig betere adviezen te geven dan dit adagium voor goede persoonlijke financiële planning. Dit motto is bijvoorbeeld ook één op één van toepassing op het aansturen van veranderingen. Natuurlijk stoppen we alle energie in het zo goed mogelijk doen, richten we ons enkel en alleen op het behalen van ons doel. Maar wat als we wind tegen hebben, de weg opgebroken is of de waterleiding gesprongen? Over zulke mogelijke tegenslagen hebben nagedacht, er van tevoren een goed antwoord op hebben geformuleerd, dat is waar goed risicomanagement, het vangnet onder de verandering, allemaal om draait.

aanstuurt om haar eigen doelstelling te realiseren⁴. Dit maakt een programmaorganisatie uitermate geschikt om veranderingen door te voeren. Bij dit type trajecten is immers een groot aantal partijen betrokken die allen een redelijke autonomie kennen. Daarnaast is een veranderdoelstelling niet eenmalig maar continu. De klantgerichtheid van de organisatie zal bijvoorbeeld gedurende een lange periode op het gewenste niveau moeten liggen. Bovendien is het van tevoren niet geheel duidelijk welke inspanningen hiertoe op welk moment moeten worden geleverd.

VALKUILEN

Het mag duidelijk zijn: zou een programmaorganisatie verantwoordelijk worden gemaakt voor een projectdoelstelling, of vice versa, dan faalt zij hopeloos. Toch wordt in de praktijk vaak niet voor het goede aansturingsmodel gekozen. Hoewel een programma altijd uit meerdere projecten bestaat, is een programma niet altijd noodzakelijk om meerdere projecten aan te sturen. Als er meerdere concrete producten moeten worden gerealiseerd - en de organisatie weet goed wat zij wil - kan ook met meerdere afzonderlijke projecten worden gewerkt. De lijnafdelingen verankeren in dat geval de projectresultaten zelf in de eigen organisatie. Ook gebeurt het vaak dat goede en geijkte methodieken als Prince2 en MSP integraal worden toegepast, zonder dat de gebruikers oog hebben voor de eigenaardigheden van de organisatie waarin zij werken. Het wezen van beide methodieken is echter dat het best practice-bibliotheken zijn. Het is aan de gebruiker uit de methodieken de handvatten te kiezen die voor zijn specifieke vraagstuk van waarde zijn. Het is daarbij goed mogelijk dat bepaalde onderdelen van de methodiek niet hoeven te worden gebruikt omdat zij al aanwezig zijn. Een programma kan bijvoorbeeld worden gekoppeld aan de bestaande planning- en controlcyclus van een organisatie(onderdeel).

STUURGROEP

Naast de keuze voor een project of programma hoort ook het borgen van de betrokkenheid van alle relevante belanghebbenden bij het inrichten van de aansturing. Het aanhaken van alle partijen - denk aan leveranciers, gebruikers en financiers die invloed hebben op het al dan niet slagen van het traject of die door het traject worden beïnvloed -, zorgt er namelijk voor dat de verandering afgestemd blijft op de wensen en (on)mogelijkheden van de organisatie. En dat het realiseren van de doelstellingen achter de verandering of verbetering niet uit het oog wordt verloren. Daarnaast wordt geborgd dat belanghebbenden die activiteiten ontplooiën die voor het welslagen van het traject van doorslaggevend belang zijn. Over het algemeen is de eigenaar ook de hoofdfinancier en zijn de organisatie(afdelingen) die met het programma- of projectresultaat gaan werken, de belangrijkste belanghebbenden. Deze toekomstige gebruikers nemen plaats in de stuurgroep, of delegeren de verantwoordelijkheid aan een van hun medewerkers. Bij het trachten aan te haken van deze betrokkenen is het voor de opdrachtgever zaak de voordelen van het project of programma voor hen te benoemen. Waar mensen wat te winnen hebben, zullen zij immers eerder een inspanning willen leveren en een deel van de pijn voor

⁴ Managing Successful Programmes (MSP) is de best practice-bibliotheek van het OGC voor het uitvoeren van programma's. zie: www.ogc.gov.uk

hun rekening willen nemen. Daarnaast is het interessant te kijken of de betrokkenen het traject mee willen financieren. Zodra de eigen middelen op het spel staan, is betrokkenheid welhaast gegarandeerd. Het valt aan te bevelen deze stuurgroep uit niet meer dan vijf of zes betrokkenen te laten bestaan; zo kan in het geval van calamiteiten snel bij elkaar worden gekomen en worden beslissingen efficiënt genomen.

KLANKBORDGROEP

Waar de gebruikersvertegenwoordiging zitting heeft in de stuurgroep, worden de overige belanghebbenden gevraagd voor de referentie- of klankbordgroep. Te denken valt dan bijvoorbeeld aan de juridische afdeling, de toekomstige beheerorganisatie, een vertegenwoordiging vanuit de medezeggenschap, de architectuurafdeling, koepelorganisaties, belangenverenigingen en consumentenfederaties. De rol van de klankbordgroep is vooral om te beoordelen of bij de inrichting en uitvoering van het programma of project geen specifieke - aan het werkterrein van de klankbordgroepleden gerelateerde - risico's over het hoofd worden gezien. In de praktijk is de samenwerking tussen opdrachtgever, programmamanager, projectmanagers, klankbord en stuurgroep een van de belangrijkste succesfactoren voor het project of programma. Als deze samenwerking goed verloopt zal de programma- of projectmanager in samenspraak met de opdrachtgever keuzes maken en voorstellen doen.

VERANDERMANAGERS

Bij programma's kent de inrichting van de aansturing tot slot nog een extra component. Zoals al eerder opgemerkt is een programmaorganisatie niet in staat alleen de baten van een verandering te realiseren. Hiervoor is ook de medewerking van vaak meerdere lijnafdelingen vereist. De medewerkers van deze afdelingen moeten met de door het programma opgeleverde producten de daadwerkelijke baten van de verandering realiseren. De lijn is zelf verantwoordelijk voor dit deel van de verandering. Om deze verantwoordelijkheid te verankeren benoemt de opdrachtgever reeds in een vroeg stadium verandermanagers, aan wie hij een deel van zijn bevoegdheden als opdrachtgever delegeert⁵.

In de beginfase van het traject bekleden deze verandermanagers de ambassadeursrol voor het programma. Zij informeren de medewerkers over de noodzaak van de verandering en leggen uit welke keuzes waarom zijn gemaakt. Om draagvlak te creëren zoeken zij hierbij waar mogelijk de interactie op met de medewerkers. Bijvoorbeeld door zeepkistsessies en workshops te organiseren. Die bijeenkomsten hebben bovendien als voordeel dat zij aanvullende informatie opleveren om de verandering goed op de eisen en wensen van de organisatie af te stemmen.

Na overdracht van de programmaresultaten aan de lijn, dragen de verandermanagers eraan bij dat de beoogde baten van de verandering daadwerkelijk worden gerealiseerd. Zij zijn bijvoorbeeld verantwoordelijk voor de benodigde trainingen en cursussen, het aanpassen van functieprofielen, het daadwerkelijk gaan werken volgens de nieuwe werkwijze en het coachen en beoordelen van betrokken medewerkers.

⁵ Bij voorkeur bekleden de lijnmanagers ook de rol van verandermanager. Bij relatief grote programma's zijn echter meer verandermanagers noodzakelijk dan er lijnmanagers in de stuurgroep plaats kunnen nemen. In dat geval zullen ook andere lijnmanagers deze taak op zich nemen.

VERANDEREN IS... **CONTROLE**

Veranderen vraagt om ruimte, vertrouwen en creativiteit. Bureaucratie is de aartsvijand van elke geslaagde verandering. Dan stranden visionaire ideeën en losgemaakte energie in bergen spreadsheets en regeltjes. Toch kan verandering niet zonder controle. De organisatie wil weten of het traject op koers ligt, of het budget niet wordt overschreden en de middelen besteed worden aan zaken waarvoor zij bedoeld waren. De opdrachtgever ziet hierop toe. Het is net als het doorscheuren van een toegangskaartje. De circusdirecteur vertrouwt er misschien op dat al zijn klanten netjes hebben betaald, maar controleert dit nog liever.



DE JUISTE PROGRAMMA- OF PROJECTMANAGER

BUITEN DE GRENZEN VAN HET PROJECT OF PROGRAMMA KUNNEN KIJKEN

Het selecteren van de juiste programma- of projectmanager is cruciaal voor succes. Naarmate de complexiteit toeneemt en de medewerking van de lijn belangrijker wordt, moet deze manager zowel in het blauwe domein van structuur en planning als in het gele domein van beïnvloeding en macht kunnen opereren. Daarnaast dient hij altijd de juiste balans te vinden tussen het zijn van een binnen- en een buitenstaander. En last but not least: er is simpelweg een klik noodzakelijk tussen hem en de opdrachtgever.

Wat maakt iemand een goede en geschikte programma- of projectmanager? Sla de boekjes er op na en je krijgt het idee dat het hebben van een Prince2- of MSP-certificaat voldoende is om ieder verandertraject succesvol af te ronden. De praktijk is weerbarstiger.

HET BLAUWE DOMEIN

Hoe je het ook wendt of keert, het managen van een doorsnee project is in de eerste plaats toch vooral een instrumentele bezigheid. In overleg met de opdrachtgever stelt de projectmanager het plan van aanpak op. In dit document staat vermeld wat nodig is om de beoogde doelstelling te realiseren, wie hiervoor verantwoordelijk wordt, wat iedere handeling kost en wanneer deze moet plaatsvinden. Vervolgens ziet de projectmanager erop toe dat de werkzaamheden als gepland worden doorgevoerd. Op gezette tijden rapporteert hij aan zijn opdrachtgever en vraagt om groen licht om met de volgende fase van het traject verder te gaan. Het zijn allemaal activiteiten die zich afspelen in het blauwe domein⁶ van structuur, analytisch denken en 'afpraak is afspraak'.

INTRINSIEKE ONZEKERHEID

Tot zover het handboekjessideaal. In de praktijk lopen de meer complexe projecten altijd anders dan gepland en valt het precieze verloop van een programma sowieso niet op voorhand te voorspellen. De toekomstige gebruikers van een informatiesysteem krijgen bijvoorbeeld gedurende het traject een aangescherpt en net iets ander takenpakket. Dan moeten nieuwe functionaliteiten aan de applicatie worden toegevoegd. Tijdens het traject worden, vanwege een onvoorziene bezuinigingsoperatie, lopende budgetten naar beneden

⁶ naar het gedachtegoed van prof. Léon de Caluwé

bijgesteld. Gedurende het traject kristalliseren de wensen van de opdrachtgever en van de gebruikers - oorspronkelijk vooral geformuleerd in abstracte termen als 'beter' of 'sneller' - langzaam uit. Door het steeds concreter worden van het eindresultaat ontstaat onverwacht weerstand onder medewerkers. Steeds moet de programma- of projectmanager - in overleg met de opdrachtgever - bepalen of dit een verandering van de aanpak vereist en zo ja, wat hiervan de consequenties zijn. Overigens is onzekerheid over de richting en scope van een traject ook bij de overheid aan de orde. Op het moment dat een wetswijziging door het democratische besluitvormingsproces is gegaan, moet het in veel gevallen immers meteen mogelijk zijn het gewenste beleid in praktijk te brengen. Tot het laatste moment, wanneer het wetsvoorstel ter behandeling voorligt in de Tweede Kamer, kunnen er echter nog allerlei wijzigingen worden aangebracht op het oorspronkelijke voorstel. Dit vraagt grote flexibiliteit. Bij het ontwikkelen van informatiesystemen die de beleidsuitvoering ondersteunen - trajecten die meer dan een jaar kunnen duren - is het daarom verstandig te werken met scenario's: van tevoren worden de meest waarschijnlijke uitkomsten van het democratische proces in kaart gebracht. Het systeem wordt vervolgens zo ontworpen dat het in staat is in al deze gevallen zijn werk te doen.

MACHT EN POLITIEK: HET GELE DOMEIN

Dit alles betekent dat de trekker van het traject ook gevoel moet hebben voor hetgeen dat speelt onder de gebruikers en belanghebbenden en in het (politieke) domein van beslisser en beïnvloeders. Hij moet deze domeinen niet alleen kunnen doorgronden, maar ze ook kunnen beïnvloeden om zo gunstige mogelijke uitgangswaarden voor zijn traject te creëren. Deze manager komt door deze intrinsieke onzekerheid in een lastige spagaat. Hij moet nu ook opereren in het gele domein⁷ van relaties, emoties, beïnvloeding en macht.

Het betekent dat dezelfde programma- of projectmanager, die zich moet focussen op het halen van zijn doelstellingen, ook buiten de grenzen van zijn tijdelijke organisatie moet kunnen kijken. Hij moet immers zijn eigen standpunten en belangen goed voor het voetlicht kunnen brengen en alle belanghebbenden aangehaakt houden. Dus moet hij een begenadigd communicator zijn. Daarvoor is fingerspitzengefühl nodig en inzicht in de vraag waar mogelijk concessies te doen zijn en waar zeker niet. Zeker bij programma's, maar ook bij meer complexe projecten, zijn dit onmisbare vaardigheden om succesvol te zijn.

BETROKKEN BUITENSTAANDER

Naast het kunnen opereren in zowel het gele als het blauwe domein is het noodzakelijk om over de juiste kennis van de organisatie en de branche beschikt. De ideale trekker van het programma of project is een mix tussen een binnen- en een buitenstaander.

Het vinden van de juiste balans tussen binnen- en buitenstaander kan op meerdere manieren. Het is heel goed mogelijk dat een (ex)manager van een andere afdeling dan de afdelingen die bij de verandering betrokken zijn, deze verantwoordelijkheid op zich neemt.

Zeker als deze persoon binnen de organisatie een zeker respect geniet, is hij een goede kandidaat. Een andere mogelijkheid is om te werken met een externe manager die al vaker veranderingen heeft geleid binnen de opdrachtgeversorganisatie of onder soortgelijke om-

⁷ de politieke arena waar veranderingen worden geregisseerd op basis van invloed en macht



VERANDEREN IS... **EMOTIE**

We vinden allemaal dat veranderen mensenwerk is. Dat goed veranderen om meer draait dan de juiste zakelijke afwegingen en de beste technische oplossingen. Erkennen dat veranderen mensenwerk is, betekent ruimte laten aan emoties. Niet alleen aan de emoties van de betrokken medewerkers, maar ook aan de eigen emoties. De opdrachtgever die echt het gezicht van de verandering wil zijn, laat de emoties zien die deze verandering opwekt - positief of negatief. Soms is een clownsgezicht nodig om de betrokkenen te laten merken dat ook hun emoties worden onderkend.

standigheden. Tot slot is het zelfs mogelijk te werken met een echte buitenstaander (dit kan bijvoorbeeld wenselijk zijn als specialistische of innovatieve kennis noodzakelijk is die niet in de eigen organisatie voor handen is). Zaak is dan wel de tijdelijke organisatie tevens te bemannen met eigen mensen; ook zo ontstaat een goede balans tussen kennis van de eigen organisatie en de benodigde externe frisse blik.

Het is in ieder geval niet verstandig een programma of project volledig te bemannen met externe medewerkers (zie kader voor goede redenen voor inhuur, red.). De ervaring leert dat dit bijna altijd een recept voor mislukking is. De veranderinspanning komt dan totaal los van de eigen organisatie te staan. Als al daadwerkelijk die producten worden opgeleverd waaraan de organisatie behoefte heeft, vergt het een enorme inspanning om de voordelen die hiermee werden beoogd daadwerkelijk te realiseren.

BELANG VAN BRANCHEKENNIS

Het is een bekend fenomeen dat organisaties denken dat zij met unieke uitdagingen en problemen kampen. Dat is niet vreemd; we werken fulltime voor de eigen werkgever en weten slechts uit tweede hand hoe het bij andere organisaties toegaat. De praktijk is natuurlijk echter dat veel organisaties op elkaar lijken. Overheidsorganisaties delen veel eigenschappen met elkaar, maar zeker ook met partijen uit het bedrijfsleven. Bij eigenlijk alle overheidsorganisaties staat goed werkgeverschap hoog op de agenda. Bij veel overheidsinstellingen is de automatisering van het primaire proces eigenlijk pas recent begonnen. Voor de meeste overheidsinstellingen geldt dat, door hun relatief grote autonomie, bij de automatisering van de ondersteunde processen vaak van maatwerkoplossingen gebruik wordt gemaakt. Een programma- of projectmanager die over branchekennis beschikt, weet hoe soortgelijke organisaties soortgelijke veranderingen hebben vormgegeven. Wat wel werkte en wat niet. Hij kan kennis inbrengen van innovaties en gebruikers wijzen op nog onontdekte functionele mogelijkheden. Een manager met branchekennis zorgt er kortom voor dat organisaties bij elke nieuwe verandering niet steeds het wiel zelf opnieuw hoeven uit te vinden.

PERSOONLIJKE KLIK

Tot slot is er een heel belangrijk selectie criterium dat misschien niet snel over het hoofd zal worden gezien – het is immers de opdrachtgever die een programma- of projectmanager selecteert – maar dat slechts zelden wordt benoemd: het moet klikken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Het succes van het verandertraject ligt immers grotendeels in hun gezamenlijke handen en zij moeten hiertoe intensief samenwerken.

Tegelijkertijd heeft een opdrachtgever ook nog zijn gewone lijntaken uit te voeren. Als de klik met de programma- of projectmanager ontbreekt, loopt het traject stroef en slokt het meer tijd op dan nodig. Dan komen niet alleen de verandering maar ook de andere activiteiten van de opdrachtgever onder druk te staan. In het uiterste geval bestaat het gevaar dat de opdrachtgever zichzelf tegen het programma of project keert. Dat is uiteraard een situatie die in alle gevallen moet worden voorkomen.

INHUUR OF NIET?

Maar al te vaak wordt de vraag of iets als project of programma moet worden uitgevoerd gelijkgesteld aan de vraag of hiervoor externe inhuur noodzakelijk is. In werkelijkheid zijn dit twee geheel van elkaar gescheiden vraagstukken. Elke verandering of verbetering kan geheel met eigen mensen worden gevuld; er zijn volop organisaties die een grote en goede pool van eigen projectmanagers hebben. Veranderingen in de lijn kunnen ook door een externe (interim manager) worden aangestuurd.

Goede redenen om externe capaciteit in te huren zijn de volgende:

- De (specialistische) kennis en/of vaardigheden zijn slechts incidenteel noodzakelijk. Als deze kennis in huis zou worden gehaald, zouden duurbetaalde krachten slechts een deel van de tijd dat werk kunnen doen waarvoor zij zijn aangetrokken.
- De organisatie heeft de strategische keuze gemaakt zich te focussen op haar kerntaken (specialisatie), vaardigheden als project-, programma- of portfoliomanagement (dit argument is uiteraard niet van toepassing op lijnmanagement) behoren niet tot deze taken.
- Het inhuren van bepaalde kennis en vaardigheden levert een betere prijs-kwaliteitverhouding op dan wanneer de organisatie deze vaardigheden zelf in huis heeft. In sommige markten zijn gespecialiseerde leveranciers beter in staat goede medewerkers aan zich te binden dan de overige bedrijven. Deze medewerkers kunnen via de leverancier voor verschillende afnemersorganisatie werken, wat hun kennis en vaardigheden een verdere impuls geeft.
- Als een organisatie spreekwoordelijk 'op slot' zit of wanneer een beoogde verandering al eerder is gestrand, is een buitenstaander beter dan wie ook in staat een frisse wind te laten waaien en heilige huisjes omver te werpen (zie hoofdstuk 4 over interim-management).

A man in a red jumpsuit with white stripes on the sleeves and legs is standing on the nose cone of a large model rocket. The rocket is painted with red, white, and blue stripes and has the text '11. us' visible on its side. The background is a bright blue sky with scattered white clouds. The man is looking upwards and slightly to the left, with a focused expression. The rocket's nose cone is a large, metallic, cylindrical structure with a black fabric covering the top opening.

VERANDEREN IS...

HET OVERZICHT BEWAREN

Veranderen draait vaak om details. Een verkeerd geplaatste komma in een businesscase, een deadline die niet wordt gehaald, die ene alles bepalende programmeerfout, de vraag of het budgetverzoek al dan niet op tijd is ingediend. Hoe belangrijk die details ook zijn, een opdrachtgever mag zich er niet in verliezen. Hoe ligt het veld erbij? Waar staan de spelers? Zit er nog steeds lijn in de gezamenlijke activiteiten? Een blik vanuit de nok van de circustent levert dan overzicht op.

DE OPERATIONELE VERANKERING

DE VINGER AAN DE POLS

Gedurende de looptijd van een verandering of verbetering controleert de opdrachtgever, met behulp van de managementtoolbox, of het traject inderdaad zo loopt als was afgesproken. Hij beoordeelt of er geen betere opties zijn en zorgt ervoor dat ook de lijn zijn verantwoordelijkheden neemt. Zo ontstaat operationele verankering.

PROJECT- EN PROGRAMMABUREAU

Het project- en programmabureau is de operationele staffunctie van de veranderzuil. De medewerkers van dit bureau beheren alle noodzakelijke informatie over lopende en mogelijke programma's en projecten. Te denken valt dan ondermeer aan ingezette resources, beschikbaar en verbruikt budget, planning, daadwerkelijke voortgang en de status van geïdentificeerde risico's. Deze informatie dient als input voor het portfoliomanagement proces en verschaft de opdrachtgever inzicht in het project of programma waarvoor hij verantwoordelijk is⁸. In de praktijk zien we overigens vaak dat organisaties stellen met portfoliomanagement te werken, terwijl zij eigenlijk bedoelen dat ze een project- en programmabureau hebben. 'Portfoliomanagement' komt dan neer op het bijhouden van statussen en checklists. Het proces is dan feitelijk niets meer dan een verzameling spreadsheets. Dergelijke overzichten zijn zeker waardevol – zij zijn immers belangrijke input voor het echte portfoliomanagementproces – maar voor goed portfoliomanagement zijn zij slechts randvoorwaardelijk.

RISICOMANAGEMENT: ANGST IS EEN GOEDE RAADGEVER

Veel organisaties, zeker in het publieke domein, geven risicomanagement onvoldoende aandacht. In dergelijke gevallen wordt hoogstens gewerkt met papieren risico's. De risico's worden dan wel aan het begin van het traject geïdentificeerd, maar vervolgens niet gemanaged. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer alleen naar interne projectrisico's wordt gekeken, als er geen risico-eigenaren worden benoemd of als de status van de geïdentificeerde risico's niet wordt bijgehouden. Dat is zonde. Het verleden heeft maar al te vaak bewezen dat angst een goede raadgever is. Door proactief risico's te onderkennen en beheersmaatregelen op te stellen, door tijdens de loop van het traject risico's te monitoren en waar nodig in te grijpen én door dit risicomanagement te evalueren voor volgende trajecten, kan

⁸ P30 (Portfolio, Programme and Project Offices) is een best practice-bibliotheek van OGC omtrent het inrichten van project- en programmabureaus (zie: www.ogc.gov.uk). Met deze ondersteunende structuren kan effectief portfolio-, programma- en projectmanagement worden gefaciliteerd waardoor er een betere afstemming tussen beleid en uitvoering ontstaat.

worden voorkomen dat programma's en projecten onnodig stranden. Goed risicomanagement heeft ondermeer de volgende kenmerken⁹:

- Goed risicomanagement is een continu en cyclisch proces. Risico's dienen continu te worden gemanaged, dus niet alleen aan het begin van een project of een programma. Naast het identificeren van risico's en mogelijke beheersmaatregelen, draait goed risicomanagement om het blijven monitoren van de risico's en het nemen van de juiste beheersmaatregelen mochten de risico's zich daadwerkelijk voordoen. Tot slot moeten genomen beheersmaatregelen worden geëvalueerd op basis waarvan het risicobeleid wordt aangescherpt.
- Goed risicomanagement is van de gehele organisatie. Er bestaan verschillende soorten risico's: politiek, juridisch, financieel, economisch, sociaal, technologisch, op het terrein van resources en milieu. Bovendien doen deze risico's zich op diverse niveaus in de organisatie voor: op strategisch niveau, op het terrein van programma's en projecten en in de operatie. De strategische risico's horen bij de beslissingen die op dat niveau worden genomen, bij operationele risico's ligt de nadruk op de continuïteit van de bedrijfsvoering en dienstverlening. Deze risico's hebben een eigenaar, die op dat niveau functioneert. Belangrijk voor goed risicomanagement is dat die eigenaar op de hoogte is van de risico's en eventuele beheersmaatregelen zodat hij tijdig kan reageren als zo'n risico een bedreiging - of een kans - wordt.
- Goed risicomanagement is mensenwerk. Vaak verwordt risicomanagement in de praktijk tot het bijhouden van spreadsheets. Slechts de medewerkers die hiervoor verantwoordelijk zijn, zijn dan op de hoogte van de geïdentificeerde risico's en mogelijke beheersmaatregelen. Voor goed risicomanagement is het echter noodzakelijk dat deze thematiek leeft in de organisatie. Daartoe moet de programma- of projectmanager ondermeer uitleggen en overtuigen. Dan gaan de betrokkenen de risico's die aan het project zijn verbonden begrijpen en zich daadwerkelijk verantwoordelijk voelen voor het oplossen ervan. Eigenlijk creëert de projectmanager zo ook draagvlak voor zijn project. Al dat luisteren, uitleggen en overtuigen vindt plaats in formeel overleg, en nog meer in het informele overleg bij de spreekwoordelijke koffieautomaat.

GATEWAY REVIEWS EN P3M3

Hoe goed een programma ook is opgezet, hoe ontwikkeld het portfoliomanagement ook is en hoeveel vertrouwen de opdrachtgever ook in de projectmanagers heeft, soms heeft hij de bevestiging nodig dat het traject nog steeds op koers ligt. Dan kan het van waarde zijn experts van buiten de organisatie te consulteren. Hiertoe staan de opdrachtgever vele verschillende instrumenten ter beschikking. Te denken valt aan audits, benchmarks, onafhankelijk onderzoeken, adviezen, second opinions, reviews en toetsing aan volwassenheidsmodellen. Met deze instrumenten kan de opdrachtgever zowel beoordelen of het project tot nu toe goed loopt, als inzicht verkrijgen in hoe het vanaf nu verder moet.

Een bijzondere vorm van advisering en vooruitkijken vormen de Gateway Reviews. Gateway Reviews zijn een vorm van interview waarbij specialisten van buiten de organisatie

⁹ Een goede methodiek voor het omgaan met risico's is de MoR-methode, Management of Risks, van het Britse OGC (zie: www.ogc.gov.uk). Deze methode schetst een duidelijk aantal principes, processen en een benadering van risicomanagement.



VERANDEREN IS... **EEN OLIFANTSHUID HEBBEN**

Wie denkt dat veranderen over een met bloemen geplaveide weg gaat, heeft het uiteraard bij het verkeerde eind. Veranderen roept ook bijna altijd negatieve energie en weerstand op. Betrokkenen liggen dwars en maken de verandering zwart. Meestal worden vraagtekens geplaatst bij het nut en noodzaak van verandering. Soms ook gaat de kritiek onder de gordel. Dan worden vraagtekens geplaatst bij de kwaliteit en integriteit van ondermeer de opdrachtgever. Dan is een olifantshuid noodzakelijk. Niet om voor kritiek doof te zijn, maar om je niet persoonlijk te laten raken door kritiek.

(de peers) - die ervaring hebben met soortgelijke programma's of projecten - de eigen programma- of projectmanager met raad en daad terzijde staan. De peers onderzoeken de documenten van het traject en houden interviews, waarna ze tot heldere verbetervoorstellen komen. Deze Gateway Reviews worden uitgevoerd tijdens de cruciale faseovergangen van het project of programma. Voordeel van een Gateway Review is dat zij ervaringsgericht is en past bij de veranderende organisatie. Het is minder belastend voor de organisatie dan bijvoorbeeld een audit en levert een helder en praktisch antwoord op op de vraag hoe nu verder. Ondermeer om deze reden raadt de Rekenkamer het gebruik van Gateway Reviews aan bij grote ICT-gerelateerde verandertrajecten binnen de (Rijks)overheid. Hierbij is het uiteraard cruciaal de kring van peers zo groot mogelijk te houden en niet alleen met (verkapte) insiders te werken. Helaas worden Gateway Reviews op dit moment soms gebruikt als een soort APK-keuring. Het doen van Gateway Reviews verwordt dan tot het krijgen van een stempel dat het programma of project tot nu toe goed is uitgevoerd. Voor dat soort vormen van terugkijken zijn Gateway Reviews uitdrukkelijk niet bedoeld, daarvoor kan men auditing doen.

Sinds een jaar is met P3M3¹⁰ (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) een volwassenheidsmodel beschikbaar waarmee het niveau van het verandervermogen van organisaties kan worden bepaald. Dit gebeurt op uiteenlopende thema's als control, baten, financiën, risico's, governance, stakeholders en resources. Het model maakt tevens inzichtelijk welke stappen er gezet moeten worden voor verdere professionalisering. P3M3 stelt een organisatie hierdoor niet alleen in staat grip te krijgen op haar eigen vaardigheden rond veranderen, verbeteren en verankeren, en zorgt er ook voor dat de kwaliteit van de inspanningen op dit terrein op de lange termijn structureel verbetert.

INTERIM-MANAGEMENT

Zoals reeds aangehaald in het kader bij het vorige hoofdstuk, kan de inhuur van externen een goed middel zijn om een op slot zittende organisatie op gang te krijgen. In veel gevallen is dat de reden waarom ervoor wordt gekozen met een interim-manager te werken om de baten van veranderingen die door een programma of project zijn opgeleverd in de lijn te realiseren. In dit geval is het de taak van de interim-manager om voor een transformatie van de organisatie te zorgen. De (ver)nieuw(d)e organisatie moet in staat zijn de doelstellingen achter de verandering te realiseren én moet toekunnen met de aan haar ter beschikking gestelde budgetten.

Eén van de kenmerken van een niet goed functionerende organisatie (en van een mislukte organisatietransformatie) is dat de juiste mensen niet op de juiste plek zitten. Medewerkers die vanwege specifieke vaardigheden, kennis en interesse zijn aangetrokken, zijn dan in de praktijk en de loop der jaren ver van hun kernkwaliteiten afgeraakt. Hierdoor ontbreekt - vaak onbewust - de motivatie bij deze mensen om zich volledig voor de organisatie in te zetten. Een van de eerste zaken die een interim-manager dan ook vaak oppakt, is het op 'hun plek' zetten van medewerkers. Dan is het meeste organisatieleed al geleden. Een ander kenmerk van een op slot zittende organisatie is dat deze tot 'eilanden' uiteen is

¹⁰ Voor meer informatie zie: www.ogc.com.uk

gevallen. Elk eiland heeft zijn eigen cultuur en wetmatigheden en communiceert nauwelijks met de overige bedrijfsonderdelen. Het is aan de interim-manager vooroordelen en ingesleten patronen te benoemen en bruggen te bouwen tussen de verschillende onderdelen van de organisatie. Een mogelijk derde aandachtspunt zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden binnen de organisatie. In veel gevallen zijn deze jaren geleden ontworpen en niet met de ontwikkeling van de organisatie meegegroeid. Daardoor vindt de aansturing veelal buiten de officiële kanalen om plaats. Dit is niet alleen inefficiënt, maar leidt ook tot discussie en oncontroleerbaarheid. Het doorvoeren van een verandering is dan een natuurlijk moment om het aansturingmodel te evalueren en waar nodig aan te passen. Vervolgens ziet de interim-manager erop toe dat er daadwerkelijk ook zo wordt gewerkt als afgesproken.

Daarnaast focust de interim-manager zich op kennis en vaardigheden. Een verandering leidt ertoe dat van medewerkers nieuwe expertises en capaciteiten worden verwacht. Nadat de medewerkers de hiervoor noodzakelijke trainingen hebben ondergaan, coacht de interim-manager ze om the job in deze nieuwe vaardigheden.

Bovendien zal een interim-manager, indien nodig, trachten de cultuur van de organisatie in de juiste richting te sturen. Om dat te bewerkstelligen is het belangrijk dat hij naar medewerkers luistert en tegelijkertijd niet meedoet aan de folklore van de organisatie. Hij moet proberen te ontdekken waaraan medewerkers behoefte hebben en dit door te vertalen naar de kenmerken van de nieuwe organisatie. Daarbij dient hij het niet te schuwen medewerkers op hun gedrag en de consequenties daarvan aan te spreken.

Tot slot focust een interim-manager zich op budgettaire discipline. In veel organisaties verwatert deze naar verloop van tijd. Er worden (kostbare) activiteiten ontplooid die voor het realiseren van de taakstelling niet noodzakelijk zijn. De organisatie accepteert een hoog kostenniveau omdat dit nu eenmaal zo is of omdat er voordelen en heilige huisjes mee gemoeid zijn. Een interim-manager kijkt welke activiteiten in de nieuwe situatie noodzakelijk zijn en wat hierbij een realistisch kostenniveau is.

APPLAUS VOOR ELKE 'ACT'

Natuurlijk is het succesvol opleveren van de beoogde producten één van de belangrijkste mijlpalen van de verandering. Daarop richten we onze energie. Net zoals een circusartiest zich in eerste instantie volledig zal focussen op zijn optreden; één foutje en het koord is plotseling te smal, de handen te glad of de leeuw te woest. Maar het werk van de circusartiest houdt niet op als de stunt is geslaagd; een sierlijke buiging om de staande ovatie in ontvangst te nemen is de echte kroon op het werk. Zo is het ook met het werk van de opdrachtgever. Pas als de lijn erin slaagt met de opgeleverde producten de organisatiedoelstellingen te realiseren die aan de verandering ten grondslag lagen, mogen de kurken van de champagne. Doe dit tijdens elk deelsucces van de gehele voorstelling!



EPILOOG

In de afgelopen vier hoofdstukken heeft u gelezen hoe een opdrachtgever - ondersteund door portfolio-, programma- en projectmanagement - zijn rol kan invullen om veranderingen en verbeteringen tot een goed einde te brengen.

Deze opdrachtgever doet er goed aan zich vanaf moment één te positioneren en profileren als het gezicht van de verandering en die bevoegdheden te eisen die noodzakelijk zijn om zijn rol op de juiste wijze in te vullen. Daarnaast richt hij de governance van het traject dusdanig in dat deze aansturing naadloos aansluit op de beoogde verandering. Bovendien kiest de opdrachtgever voor de rol van programma- en/of projectmanager de juiste man op de juiste plaats. Tot slot is het de opdrachtgever die gedurende het traject beoordeelt of alles naar wens verloopt en die verantwoordelijk is voor het realiseren van de baten van de verandering in de lijnorganisatie. Kortom, het is de opdrachtgever die de drie vermogens van veranderen, verbeteren en verankeren dusdanig inzet dat organisatieveranderingen daadwerkelijk slagen.

Waarschijnlijk bent u het, na het lezen van dit boekje, met ons eens dat succesvol veranderen soms acrobatische toeren vereist. Leidinggeven aan organisatieverandering voelt dan aan als het zijn van meerdere circusartiesten tegelijkertijd. Wanneer we op hetzelfde moment de spreekwoordelijke ballen in de lucht willen houden, het publiek moeten vermaken en een olifantshuid dienen te hebben, voelen we ons letterlijk een leeuwentemmer op het slappe koord.

Alhoewel wij hopen dat deze publicatie u handvatten biedt om ook met dit aspect van organisatieverandering goed om te gaan, willen wij geenszins de illusie wekken dat de opdrachtgever alleen voor succesvolle veranderingen en verbeteringen kan zorgen. Een geslaagde verandering is bovenal het resultaat van een teaminspanning. In deze publicatie werd reeds het belang van de persoon van de projectmanager aangestipt. Dit belang geldt natuurlijk evenzeer voor bijvoorbeeld de risicomanager, de portfoliomanager, de verandermanagers in de lijn of de betrokken projectmedewerkers.

Wij kunnen ons dan ook goed voorstellen dat u na het lezen van dit boekje met aanvullende vragen zit omtrent de invulling van uw veranderingen en verbeteringen. Hoe werf ik een goed risicomanager? Hoe kom ik tot het juiste selectieproces voor projectmedewerkers? Hoe richt ik portfoliomanagement structureel in? Maar ook: hoe kan ik mijn vaardigheden op het terrein van het opstellen en beoordelen van businesscases verbeteren? Hoe maximaliseren we de opbrengst van Gateway Reviews? En wat levert het op als ik de volwassenheid van het verandervermogen van mijn organisatie toets met P3M3?

Wij treden graag met u in gesprek om op al deze vragen de juiste antwoorden te vinden. Laten we samen zorgen voor een hoge slagingskans van programma's en projecten in het publieke domein. Uiteindelijk is het de maatschappij die daar de echte baten en vruchten van plukt.

Ed van Doorn

Manager expertisegroep Programma- en Projectmanagement

VERANDEREN IS... **EVALUEREN**

Zelfs als de baten van een verandering zijn gerealiseerd is het werk van de opdrachtgever nog niet gedaan. Net zoals de circustent ook weer moet worden afgebroken, dient ook de verandering netjes te worden afgerond. De lessons learned worden geborgd om bij de volgende verandering niet dezelfde fouten te maken. De businesscase wordt geëvalueerd om straks nog betere ramingen te maken van kosten en opbrengsten. Productontwerpen worden overgedragen aan beheer. Evenals veel van de onderkende risico's die blijvend moeten worden gemanaged, omdat zij integraal op andere veranderingen en de bedrijfsvoering als geheel betrekking hebben. Pas dan kan het circus verder trekken naar een volgende stad...



DE AUTEURS



BART VAN VELTHOVEN

"Veranderingen gaan niet vanzelf. Zorg als management voor een heldere visie. Met het programma voor sturing, structuur én realiteit. Realiteit bestaat uit keuzes maken en vasthouden. Succes komt ook niet vanzelf."



WILLEM BEUKERS

"Veranderen is voor 90% emotie. Veranderen, verbeteren en verankeren doe je dus vóór mensen en dóór mensen te laten samenwerken hierin. VKA professionals voelen dat haarfijn aan en zetten een professionele aanpak om in een resultaatgerichte aanpak die 100% past bij de organisatie en de mensen die daarin werken. Succes verzekerd!"



ED VAN DOORN

"Samen met de klant resultaten en veranderingen bewerkstelligen, daar gaat het om. Meestal in de rol van programma- of projectmanager doe ik strategische projecten met ICT (open source) webdiensten en videotoeepassingen en ben ik tevens verantwoordelijk voor de expertise groep Programma- en Projectmanagement (PPM). VKA is sterk in het geven van implementeerbare adviezen. Wie heeft er immers iets aan een advies dat niet uitvoerbaar is?"



JOOST VAN DEN BERG

"Succesvolle ICT projecten binnen de overheid worden gedreven door een gedeeld gemeenschappelijk belang. Het definiëren en bereiken daarvan vereist leiderschap bij alle betrokkenen, is telkens maatwerk en is een succesfactor voor elk project."



HANS OEIJ

"Er toe doen en meerwaarde voor onze opdrachtgevers leveren. De gewenste veranderingen werkelijk doorvoeren. Daar sta ik voor, daar staan de VKA programma- en projectmanagers voor. Met oog voor de belangen van alle betrokkenen, met pragmatisme, met de persoonlijke drive, de projecten en programma's loodsen naar het gewenste doel. De visie komt tot leven!"


WOUTER BERENDS

"Professioneel, betrokken en resultaatgericht zijn voor mij steekwoorden die horen bij een succesvol project. Als project-/programma manager bij VKA maak ik graag gebruik van de brede expertise en ervaring binnen het bedrijf en krijg ik volop de ruimte om samen met de klant mooie projecten te realiseren. Verbeteren, veranderen en verankeren zijn bij VKA geen loze kreten, maar daily business!"


MONICA DE WIT

"Ons werk: opererend vanuit een stevige inhoudelijke basis, maar met oog voor wat het voor een organisatie betekent om iets effectief te veranderen of te vernieuwen. Dit vraagt om het maken van heldere keuzes, praktisch opereren en continu in verbinding staan met de mensen om je heen. Klinkt logisch, maar de praktijk maakt het spannend. Een mooi vak!"


JOEP VAN GINDEREN

"Veranderen is net dansen. Je moet elkaar eerst vastpakken voordat je echt kunt beginnen. Dat betekent dat ik in de projecten die ik begeleid altijd sterk let op de betrokkenheid van 'de werkvloer'. Zonder hen is iedere verandering gedoemd te mislukken."


EMIEL VAN BRENK

"Project managen is zuiver teamwerk, inclusief de opdrachtgever. Resultaat gericht werken met plezier staat daarbij voorop. Door het inrichten van een multidisciplinair team en het creëren van draagvlak voor de inbedding van deze resultaten worden de beste en mooiste resultaten gehaald."


BOB VAN OS

"Samen met de opdrachtgever projecten en programma's uitvoeren die daadwerkelijk toegevoegde waarden bieden aan burgers en bedrijven. Het uitvoeren met een pragmatische insteek en oog voor de belangen van alle stakeholders is wat dit werk zo mooi maakt."


ROY BROEKENS

"Maatschappelijk relevant, van toegevoegde waarde voor burgers en bedrijven, uitdagend, een succesvol resultaat door een pragmatische afweging van de belangen van alle betrokkenen. Deze kenmerken hebben de programma's waar ik met enthousiasme en betrokkenheid sturing aan wil geven, samen met mijn collega's."


GEERT EGGENS

"Resultaatgericht met oog voor de mens en het proces waarlangs dit wordt behaald zijn belangrijk. Het gezamenlijk behalen van resultaten en hierbij stilstaan geeft energie en ook draagvlak voor veranderingen. Realiseer dus voldoende (tussen)resultaten om betrokkenen in het proces mee te krijgen en regelmatig iets te kunnen vieren!"


HENK HUTINK

"Geen brug te ver, geen berg te hoog. We creëren nachtrust voor de opdrachtgever en resultaten voor de organisatie."


ROBERT SIERAT

"De kwaliteit van het projectmanagement is doorslaggevend voor het slagen van projecten. Lijnmanagers hebben het druk genoeg met hun dagelijkse praktijk: het runnen van de winkel. Voor het aansturen van projecten zijn andere kwaliteiten nodig."


JOHN WILLIAMS

"Succesvol programma- en projectmanagement is vooral mensenwerk. VKA biedt mij de mogelijkheid om met alle beschikbare tools en de enorme resource aan kennis en ervaring bij mij VKA-collega's, de klant op een pragmatische manier te helpen haar doelen te bereiken. Persoonlijke invulling wordt gewaardeerd. Hierdoor kan ik maatwerk met een persoonlijke touch afleveren aan de klant."



COLOFON

AUTEURS

Wouter Berendse, Willem Beukers, Joost van den Berg, Emiel van Brenk, Roy Broekens, Ed van Doorn, Geert Eggens, Joep van Ginderen, Henk Hutink, Hans Oeij, Bob van Os, Robert Sierat, Bart van Velthoven, John Williams, Monica de Wit (Verdonck, Klooster & Associates)

Peter de Weerd
www.deweerdalignment.nl

Marieke Vos
www.it-journalistiek.nl

REDACTIE EN EINDREDACTIE

Danny Jolink, Joyce Wagter (Verdonck, Klooster & Associates)

ONTWERP EN OPMAAK

EersteHulpBijDesign
www.eerstehulpbijdesign.nl

FOTOGRAFIE

Arjan Boerlage
www.boerlagefotografie.nl

UITGEVER

Verdonck, Klooster & Associates

DRUKWERK

Quantes
www.quantes.nl

Eerste druk, januari 2010
ISBN 9789490471026

Wilt u meer weten over dit onderwerp of een extra exemplaar van dit boekje aanvragen?
Ga naar **www.vka.nl/ppm**

Verdonck, Klooster & Associates is een onafhankelijk adviesbureau met 25 jaar ervaring op het snijvlak van strategie, procesinrichting en ICT in de publieke sector. Wij onderscheiden ons door inhoudelijke kennis en oog voor resultaat te combineren met uitgelezen kennis van de sector en gevoel voor de menselijke factor. Door het bundelen van kennis wordt een inspirerende omgeving gecreëerd, waarbinnen collega's elkaar stimuleren en aanvullen. In combinatie leidt een en ander tot succesvolle oplossingen voor de vraagstukken van onze opdrachtgevers. www.vka.nl

VERDONCK, KLOOSTER & ASSOCIATES

POSTBUS 7360 • 2701 AJ ZOETERMEER

WWW.VKA.NL • INFO@VKA.NL • TEL 079 368 10 00 • FAX 079 368 10 01