

Waarom projecten kunnen slagen

Relatiebesturing in ict-projecten

Deze zomer is een aantal artikelen verschenen over het beheersen van ict-projecten, waarin de relatie tussen opdrachtgevers en leveranciers aan de orde is gesteld. Na de discussie over de zegeningen en valkuilen van de methode Prince2, is de aandacht verschoven van het managen naar het besturen van projecten. Terecht, want voor veel organisaties is dat nog niet zo gemakkelijk.

Inmiddels zijn uiteenlopende handvatten aangereikt voor het besturen van projecten, die in combinatie tegenstrijdig lijken en nieuwe vragen oproepen. Dit artikel beoogt opdrachtgevers en leveranciers een ander perspectief te bieden op de besturing van projecten en op hun onderlinge relatie. Het ontwikkelen van vertrouwen en meerwaarde staat hierin centraal.

Michèl Stijlen ("Zekerheid en Pavlov in de ICT", 8 juli 2005) stelt dat opdrachtgevers onzekerheden trachten te minimaliseren, in een Pavlov-reactie op voortdurend uitlopende projecten. Dit blijkt een schijnzekerheid. Partijen raken verstrikt in een urenfixatie en komen los van de doelstelling van het project. Het is een herkenbaar fenomeen: voortdurende discussie over uren, vertraging in de besluitvorming, opdrachtgevers die aan de lopende band leveranciers naar huis sturen. Allemaal reacties op negatieve ervaringen uit het verleden. Ik zou willen zeggen: negatieve resultaten uit het verleden zijn geen garantie voor de toekomst!

Zeer terecht legt Stijlen de nadruk op de waarde van het project. Door de waarde van het project kristalhelder vast te stellen en te vertalen naar projectdoelen, kunnen volgens Stijlen afspraken worden gemaakt over functionaliteit, tijd en geld en is er een basis om veranderingen in het project te beoordelen. De praktijk is echter weerbarstig. Is de waarde zo kristalhelder vast te stellen als Stijlen voor ogen heeft? Is de waarde eenduidig te vertalen naar

op te leveren producten? Vaak is dat niet het geval. Bij de start van projecten is de waarde slechts op hoofdlijnen helder, gaandeweg krijgt het pas handen en voeten. Focus op meerwaarde is uitstekend, vooral wanneer het uit deze blauwdrukachtige context wordt gehaald en in een meer flexibele, ontwikkelingsgerichte visie op projecten wordt geplaatst.

Succes: een perceptie

John Roos ("Doe recht aan project-

management", 2 september 2005) protesteert tegen de stelling dat projecten voortdurend uitlopen. Zijn collega's, zo voert hij aan, herkennen het door Stijlen geschetste beeld niet. Het zijn enthousiaste mensen die met veel plezier hun opdrachtgevers bedienen. Dat zegt iets over de perceptie van projectmanagers. Hoe is het met de perceptie van opdrachtgevers? Stel je de situatie voor dat in goed overleg is besloten om meerwerk uit te voeren. Aan het eind van het pro-

ject wordt vastgesteld dat de gevraagde producten conform alle afspraken zijn opgeleverd en dat het project bijdraagt aan de gestelde doelen. De projectmanager heeft dan zijn missie volbracht. Bij de opdrachtgever ligt de taak het meerwerk intern te verkopen. Als deze opdrachtgever daarbij problemen ondervindt, zal hij mogelijk anders tegen het project aankijken. Neem het voorbeeld van de Hogesnelheidslijn. Vast staat dat fouten zijn ge-

maakt in de besturing van het project. De Minister van Verkeer en Waterstaat wordt herhaaldelijk in de Kamer ter verantwoording geroepen en de media zit er bovenop. Hoe ervaren de projectmanagers dit project? Misschien weten zij in dit project het beste uit zichzelf te halen, worden technische hoogstandjes verricht en zijn vernieuwende methoden ontwikkeld om lokale belanghebbenden in het project te betrekken. De vakbladen zouden vol staan met deze succesverhalen. Dit roept de vraag op hoe de perceptie van opdrachtgevers en leveranciers bijeen te brengen is en wat dit betekent voor de besturing van projecten. Roos doet hiervoor prima voorstellen vanuit het perspectief van de leverancier: de projectmanager betrekken bij de contractfase, meer focus op de zakelijke rechtvaardiging voor de klant en iteratief herijken van de zakelijke rechtvaardiging. Leveranciers mogen dit wat mij betreft nog meer in de praktijk brengen. Een interessante situatie ontstaat als de zakelijke rechtvaardiging afhankelijk is van zaken die buiten de reikwijdte van het project of de invloedssfeer van de leverancier liggen, bijvoorbeeld de resul-

Het is een herkenbaar fenomeen: vertraging in de besluitvorming, opdrachtgevers die aan de lopende band leveranciers naar huis sturen.

taten van andere projecten of de wijze waarop de opdrachtgever de implementatie aanpakt. Wat heeft de leverancier dan te doen? Wellicht is in de relatie tussen opdrachtgever en leverancier meer nodig dan aandacht voor het project.

Sturen met vertrouwen

Kees Radstaak ("Opportunisme in de ICT", 19 augustus 2005) stelt dat de waardegerichte benadering zoals door Stijlen beschreven slechts een variant is op het zoeken naar zekerheid. Dit leidt tot een contractgestuurde relatie tussen opdrachtgever en leverancier, waarin partijen op-

portunistisch handelen. Complexe projectsituaties bieden daar volop gelegenheid voor. Radstaak stelt dat waarden denken goed is bij de start van het project, maar dat effectieve besturing van projecten een overstap vereist van de ogenschijnlijke zekerheid van contracten naar vertrouwen in de goede relatie tussen opdrachtgever en leverancier. Dit vertrouwen wordt gepresenteerd als de magische sleutel tot een succesvol project: contracten doen er niet toe, vertrouw op elkaar en het komt goed. Boeiend is de constatering van Radstaak dat de meeste ict-dienstverleners claimen het vertrouwen van opdrachtgevers waard te zijn. Opdrachtgevers zetten daar kennelijk wel eens een vraagteken bij.

Toch brengt Radstaak een belangrijk punt naar voren. Onderzoek in het toeleveringsnetwerk van ASML heeft uitgewezen dat relaties met een hoge mate van wederzijds vertrouwen beter in staat zijn om risico's te nemen, problemen op te lossen en tegenslagen te incasseren. Vertrouwen tussen partijen blijkt van doorslaggevende betekenis voor het realiseren van gezamenlijke doelstellingen in een veranderende omgeving. Betekent dit zekerheden opgeven en overgave aan vertrouwen? Zeker niet! Vertrouwen groeit als de juiste setting in de relatie is gerealiseerd. Vertrouwen lijkt vaag en ongreepbaar, maar laat zich ook sturen. Want wat is vertrouwen? Vertrouwen is de mate waarin een partij positieve verwachtingen heeft over een andere partij en bereid is zich kwetsbaar ten opzichte van deze partij op te stellen. Dat klinkt al een stuk concreter.

Het project als reis

Het besturen van een project is te zien als een reis, met de opdrachtgever en de leverancier als reisgenoten. De bestemming en de bedoeling van de reis kunnen van tevoren vast staan of pas gaandeweg duidelijk worden. De reis wordt goed voorbereid met hulpmiddelen als een reisgids of checklist. Onderweg krijgt de reis voorziene en onvoorziene wendingen, die de reisgenoten op hun eigen manier beleven. De reis als metafoor biedt een ander perspectief op projectbesturing.

ICT-projecten kenmerken zich door onzekerheid. De toekomstige situatie is nog niet helder, de techniek onbekend en het veranderproces onvoorspelbaar. Wat doe je als op-



drachtgever? Eerst eens vaststellen wat je wilt bereiken. Waar gaat de reis naar toe? Wat hoop je te bereiken als het project af is? Hoe draagt het project bij aan klantgerichtheid, kwaliteit, innovatie, continuïteit of winst? Laten we veronderstellen dat in dit stadium behoefte is aan een leverancier. Hoe vind je een goede reisgenoot? Om te beginnen is het van belang te weten wat je zoekt. Dat gaat verder dan weten wat je wilt bereiken. Hoe beter je de eigen strategie, orga-

men alles in het werk stellen om deze naar behoren te implementeren en misschien meer? Kan ik op persoonlijk vlak met deze leverancier door één deur? In deze contacten is het essentieel dat initieel vertrouwen ontstaat. Komt dit niet van de grond, dan is het beter om afscheid te nemen en verder te zoeken.

Vertrouwen groeit op een bodem van wederzijdse afhankelijkheid en verbondenheid. Als één partij een overheersende machtspositie

van vraagstelling naar offerte en naar contract is meer dan drie contactmomenten. In nieuwe relaties kan het bijvoorbeeld de moeite waard zijn om de leverancier een aparte opdracht te geven voor een vooronderzoek of projectplan.

De opdrachtgever en de leverancier starten met een plan, bijvoorbeeld conform Prince2: de meerwaarde is uitgewerkt in de zakelijke rechtvaardiging, de producten zijn gespecificeerd en ingepland, de fasering is logisch, de beheerinstrumenten zijn ingeregeld, de kwaliteit is gewaarborgd en de stuurgroep is ingericht. Dit plan is verankerd in een contract, dat de afhankelijkheid tussen beide partijen vergroot en daardoor het vertrouwen ondersteunt. De contractvorm is afhankelijk van de situatie. De kunst is een contract op te stellen dat beide partijen voldoende mogelijkheden biedt om het project én de andere partij te sturen op een manier die past bij de aard en omstandigheden van het project.

Als de reisgenoten dan werkelijk op pad gaan, is er een basisniveau van vertrouwen dat nog moet groeien. Frequent persoonlijk contact tussen de reisgenoten draagt hier aan bij. Het vertrouwen tussen beide partijen komt tot ontwikkeling als een keten van positieve ervaringen kan worden gevormd, bijvoorbeeld door elkaar aangenaam te verrassen. Dé

kans om vertrouwen te ontwikkelen ligt echter in tegenslag, pech en problemen in het project. Dan blijkt in hoeverre de partijen in staat en bereid zijn om elkaar te helpen en meningsverschillen te overbruggen. Dat zijn de momenten die er toe doen, daar groeit vertrouwen.

De bestemming

Bij de start van het project kon de opdrachtgever zijn doelen en behoeften slechts op hoofdlijnen benoemen en was de leverancier nog niet volledig in staat om aan te geven hoe de voorgestelde oplossing hieraan zal bijdragen. Gaandeweg wordt dit voor beide partijen concreter. De reisgenoten ontdekken wat de bedoeling is van de reis en hoe de bestemming te bereiken is. Het kan gebeuren dat zij een omweg nemen, met tegenslagen worden geconfronteerd of merken dat een andere bestemming beter zou zijn. De meerwaarde van het project is een bewegend doel, wat consequenties kan hebben voor de resultaten, middelen en inrichting van het project. De zakelijke rechtvaardiging is dus voor zowel de opdrachtgever als de leverancier aan verandering onderhevig. Hoe meer vertrouwen is opgebouwd, hoe beter de opdrachtgever en de leverancier in staat zijn om de zakelijke rechtvaardiging voor beide partijen te evalueren, aan te scherpen en op basis hiervan beslissingen te nemen over het project. De opdrachtgever en de leverancier zitten dan samen aan het stuur van het project en kunnen samen de bestemming bereiken.

De volgende bestemming?

Opdrachtgevers zijn niet altijd tevreden over hun leveranciers. De oorzaak hiervan ligt regelmatig bij de leverancier en kan ook bij de opdrachtgever liggen. Voor veel opdrachtgevers zijn ict-projecten geen core business en is de reiservaring beperkt. Het Prince2-handboek laat zich bovendien niet lezen als de Lonely Planet. Deze opdrachtgevers zoeken niet alleen een goede leverancier voor het project, maar ook een partij die ervaring meebrengt in het besturen ervan. Hierin ligt een uitdaging voor ict-dienstverleners op weg naar verdere vakvolwassenheid: een goede reisgenoot én gids worden voor hun klanten. ■

[BOB VAN WIJNGAARDEN, MANAGEMENT CONSULTANT BIJ VENTUS INFORMATION & FINANCE EXECUTIVES]
[ILLUSTRATIE LEON MUSSCHE]

Opdrachtgevers zoeken niet alleen een goede leverancier voor het project, maar ook een partij die ervaring meebrengt in het besturen ervan.

nisatie, bedrijfsprocessen en systemen kent, hoe meer je in staat bent de beweringen van leveranciers te beoordelen op bruikbaarheid om je doelen te bereiken. Heb je dit niet in beeld, dan begint eerst een ander project: vaststellen wat voor reis je wilt maken. Wellicht heb je dan behoefte aan een ander type leverancier.

In de contacten met leveranciers is vertrouwen of wantrouwen vanaf het begin aan te voelen. Is deze leverancier competent, betrouwbaar, open en behulpzaam? Begrijpt deze leverancier mijn behoefte? Wordt een adequate oplossing voorgesteld? Zal

heeft, dan komt vertrouwen moeilijk tot stand. Zoek daarom een balans in wat beide partijen elkaar te bieden hebben en waarin belangen afhankelijk van elkaar kunnen worden. De leverancier biedt bijvoorbeeld innovatieve technologie en de opdrachtgever biedt de mogelijkheid deze toe te passen. Een gevestigde leverancier biedt ervaring en de opdrachtgever biedt de kans om in een nieuwe sector naam te maken. De volgende stap is het realiseren van binding door persoonlijke contacten en wederzijdse investeringen in de relatie. Neem daar de tijd voor. Het proces