

De klant en projectmanagement

Balans in de rollen

Projectmanagement vanuit het perspectief van de klant gaat over rollen.

Immers, de wijze waarop een klant invloed uitoefent op het project is afhanke-

lijk van de rol die de klant op dat moment heeft. En of het nu in de hoedanig-

heid is van opdrachtgever, toetser of gebruiker: de klant heeft een onvermijde-

lijke vinger in de pap in de besturing van een project. Aan de organisatie en het

projectteam daarom de taak om de rollen zo goed mogelijk te reguleren.

Een projectorganisatie wil haar opdracht vooral taakgericht voltooien, terwijl de bestaande organisatie het project permanent volgt en beoordeelt op de toekomstige integratie en implementatie in dezelfde organisatie. Er spelen dus allerlei belangen, maar houdt het project ook wel rekening met het standpunt van de klant? En weet de klant wel wat het wel en wat het niet kan verwachten van de uitvoerders van een project? Kortom: hoe staat het met de rolverdeling en vooral de rolopvatting van allen die betrokken zijn bij een project? Een interessante vraag die we deels zullen beantwoorden in dit artikel, namelijk vanuit het oogpunt van de klant. Welke rol speelt de klant bij een project?

Onderdeel van de formule

Zonder hier een uitgebreide en complete definitie van een project te willen geven is een zekere afbakening van het begrip belangrijk. Een project heeft een aantal kenmerken waardoor het

zich onderscheidt. Een project heeft een vastomlijnd doel, een beperkte duur, een vastgestelde opleverdatum en dit alles met een bepaald budget. Voor een project richt men een aparte organisatie in met een opdrachtgever of een stuurgroep, een opdrachtnemer in de persoon van een projectmanager of -leider en met een aantal projectmedewerkers die de werkzaamheden uitvoeren. In een project maakt men een plan voor de uitvoering van de werkzaamheden en rapporteert men over de voortgang waardoor de opdrachtgever het project kan aansturen.

Verwachtingen die men aan een project stelt zijn niet uitsluitend een goed, tijdig en compleet resultaat. Er zijn ook impliciete verwachtingen, bijvoorbeeld de wens van de oplossing van een aantal zaken waarop de bestaande organisatie geen antwoord heeft. Op basis van een projectplan en projectbudget geeft de organisatie goedkeuring over de

inzet van een aantal mensen. Het selecteren van mensen en het regelen van de beschikbaarheid wordt vaak overgelaten aan het projectteam, in samenspraak met de lijnorganisatie. Hier ontstaat meteen de eerste spanning want juist de inzet van de juiste medewerkers met de juiste expertise op het juiste moment blijkt niet altijd haalbaar.

Projecten leveren producten en resultaten voor de bestaande organisatie, voor de klanten dus. Projectmatig werken komt in vele methoden en aanpakken naar voren. U kent ze wel, de klassiekers zoals Prince2, SDM of JBF. Van belang bij al deze manieren van projectmatig werken is het bereiken van het overeengekomen resultaat, overigens wel met toepassing van de al even bekende formule '*resultaat = acceptatie x kwaliteit!*'. De kwaliteit van projecten en projectmatig werken wordt hier buiten beschouwing gelaten, daarvoor kunt u verder in dit magazine volop terecht. Het woord 'acceptatie' in de bovengenoemde formule is het exclusieve recht van de klant. Daarom is het van groot belang om de relatie van de klant met het project en de toegevoegde waarde van het project voor die klant gedurende de gehele uitvoering van het project continu te beheersen. Eén van de eigenschappen van een project is de gefaseerde aanpak. Het is een vooraf gedefinieerd proces met verschillende fasen, mijlpalen en beslismomenten, primair gericht op

de bestuurbaarheid van het project. Klanten willen weten wat ze wanneer krijgen en wat ze ermee kunnen, dus alles geredeneerd vanuit hun perspectief. Dat is een ander perspectief op de fasering: wanneer krijgen we de versie waarmee wij online betalingen kunnen doen, wanneer kan de klant online bestellen? Vanuit dat perspectief geredeneerd is de vertaalslag naar de gefaseerde projectaanpak vaak niet eenvoudig te maken.

Eén van de eigenschappen van een project is een gefaseerde aanpak. Het is een vooraf gedefinieerd proces met onder andere fasen, mijlpalen en beslismomenten. Gericht op de besturing van de uitvoering van het project. Klanten willen weten wat ze wanneer krijgen en wat ze ermee kunnen, vanuit hun perspectief. Dat is een ander perspectief op de fasering: wanneer krijgen we de versie waarmee wij online betalingen kunnen doen, wanneer kan de klant online bestellen?

Vanuit dat perspectief geredeneerd is

de vertaalslag naar de gefaseerde projectaanpak vaak niet eenvoudig te maken.

De in het kader 'Projectfasering' geschetste projectfasering is natuurlijk schromelijk overdreven, maar niet helemaal ondenkbaar. De klant –in welke hoedanigheid dan ook – betaalt altijd de rekening. Dat maakt een bezinning op de klantrol en klantbetrokkenheid bij projecten opportuun.

Een andere karakteristiek van een project is dat deze wordt opgezet naast een bestaande organisatie. De organisatie is gericht op de 'going concern', terwijl een eindige projectorganisatie is gericht op het bereiken van gedefinieerde resultaten en doelen ten behoeve van de organisatie. Oftewel: een project wordt uitgevoerd buiten de organisatie, geheel of gedeeltelijk door mensen uit de organisatie, en wordt tegelijkertijd beoordeeld door diezelfde organisatie. Wie speelt nu op welk moment welke rol vanuit welk perspectief?

De klant in gedaanten

De klant heeft vele gedaanten, daarom is het goed deze wat specifiek te beschrijven. Als eerste is er *de klant als opdrachtgever*. In deze rol vereist vooral de combinatie 'goed' opdrachtgeverschap en 'goed' opdrachtnemerschap. De kunst van sturen, beoordelen en loslaten staat dus centraal. Deze rol komt voor in meerdere hoedanigheden, onder andere in de vorm van voorzitter van de stuurgroep.

De klant als toetsers: in deze gedaante is een belangrijke rol weggelegd voor het vermogen om als (vertegenwoordiger van de) klant alle aspecten van de bedrijfsvoering in relatie tot het project te overzien en het project daarmee te kunnen integreren en implementeren in de bestaande organisatie. Of beter gezegd: hoe voorkom je vrijblijvendheid? Deze rol wordt bekleed door leden van klankbordgroep en materiedeskundigen.

De klant als (toekomstig) gebruiker: voor deze rol als uitvoerder en gebruiker van datgene wat het project voortbrengt is het van belang tijdige en concrete informatie te verstrekken. Men moet dus een goede communicatie verzorgen met relevante zaken voor deze doelgroep (geen plannen maar feiten). Deze rol is meestal onzichtbaar. Ook kan het zijn dat mensen in deze rol niet aanspreekbaar zijn tot op het moment van daadwerkelijk gebruik.

Opdrachtgever

De klant kunnen we ook zien als de organisatie of het management van de organisatie. Het management initieert en bekrachtigt projecten, kent budgetten toe en draagt zorg voor de sturing van het project. Het management heeft bij de normale bedrijfs-

Projectfasering

Helaas is de onderstaande gechargeerde weergave van de verschillende fasen in een project voor veel organisaties zeer herkenbaar. In de eerste fase is er *enthousiasme* alom, waarop een tweede fase van *ontnuchtering* volgt (het gaat teveel kosten en er is te weinig tijd). Kort daarop is er plaats voor fase 3: *paniek*. Bij een tussentijdse voortgangsrapportage in deze fase van het project blijken de bestaande organisatie en het projectteam er voor te kiezen ieder een eigen weg te gaan. Dat vertaalt zich in een oplossing die ongewenst is, te veel gaat

kosten en niet meer omkeerbaar is. Logisch gevolg daarvan is een vierde fase die zich kenmerkt door het *zoeken naar schuldigen*. Omdat in de praktijk het stoppen van een project vaak niet tot de opties behoort, gaat het project door en levert uiteraard een oplossing. Misschien niet datgene wat was bedoeld, maar wellicht nog wel bruikbaar. Waarmee we aantelden bij fase 5: *belonen van hen die er niets mee te maken hadden*. Met dat resultaat moet de eindgebruiker aan de slag en dus is fase 6 van het project: *doe een schietgebedje voor de (eind)gebruikers*.

voering de verantwoordelijkheid voor het bepalen van het beleid, het inzetten van capaciteit van mens en middelen, de inrichting van processen en het controleren van en sturen op deze processen. Het management verwacht van het management van het project, in casu de projectmanager, dat er voldoende inzicht wordt gegeven in de voortgang van het project en dat het projectteam het management voldoende informeert bij te nemen beleidsbeslissingen.

Het gaat dus over het besturen en beoordelen van het project. De benadering van het management is echter breder. Het omvat zowel de lopende processen (de 'going concern'), als het veranderingsproces waar het project een hoofdrol in speelt. Ook het managen van de omgeving en het beoordelen van de signalen uit de omgeving behoren tot het takenpakket van het management. Denk hierbij aan de (interne) politiek, wet- en regelgeving, commercie en concurrentie.

Het besturen en beoordelen van projecten heeft twee invalshoeken. Ten eerste kan men het sturen en oordelen op basis van voortgang ten opzichte van planning, budget (geld), middelen (inzet van resources onder andere personeel). Ten tweede stuurt of oordeelt men op de inhoud, zoals doelen en doelstellingen, beoogde effecten et cetera. De gekozen projectmanagementmethode biedt de handvatten voor de formele beslismomenten waarop men 'go-no-go' besluiten kan en moet nemen.

Het management, als opdrachtgever, als klant, moet de sturingscriteria aangeven. Als je als opdrachtgever niet aangeeft wat je gerapporteerd wil hebben, krijg je gerapporteerd

wat de projectmanager van belang vindt. Dit is een potentiële bron van misverstanden. Immers, de opdrachtgever stuurt het geheel van processen waarin het project een hoofdrol vervult, terwijl de projectmanager het project slechts stuurt om het beoogde (project)resultaat te bereiken.

Toetsers

Vaak is de materiedeskundige de inhoudelijke initiator van projecten omdat hij beleidsnotities of verbetervoorstellen schrijft. Na een verdere studie

De klant heeft in een project vele gedaanten

kan het management besluiten om die projectmatig uit te voeren. De deskundigen zijn inhoudelijk bij het project betrokken omdat ze bij oplevering de producten toetsen. De materiedeskundigen zijn de vormgevers van de primaire bedrijfsprocessen, maar sturen deze normaliter niet aan. Materiedeskundigen hebben vaak geen zeggenschap over budgetten. De verwachting van de inbreng van materiedeskundigen is dat projecten inhoudelijk succesvol worden. Hun kennis van de huidige inrichting van de bedrijfsprocessen en hun ontwerp van de inrichting van de bedrijfsprocessen die het resultaat zijn van het project, is de succesvoorwaarde. Het betrekken van meerdere deskundigen uit verschillende disciplines is geenszins een garantie voor een eenduidige mening, of een heterogene visie.

De materiedeskundigen worden veelal in een adviserende rol in de projectorganisatie opgenomen. Maar wie

adviseren zij, de opdrachtgever, de projectmanager of beide? En wie wil waarover worden geadviseerd? Wie wil naar hen luisteren? Het opereren vanuit een adviespositie is lastig, lastig omdat die positie geen autoriteit biedt en zij vaak pas achteraf met hun opmerkingen kunnen komen die consequenties hebben voor het project als proces (tijd, budget). Het mandaat van hun inbreng is klein, de verwachting van het effect van hun inbreng groot. Dit stelt eisen aan de persoonlijkheid van de materiedeskundigen en aan de projectmanager om hun inbreng op adequate wijze te organiseren in het project. In de praktijk is de rol van materiedeskundige altijd weer in staat om alles en iedereen die bij een project is betrokken te frustreren, inclusief zichzelf. Daar ligt een uitdaging voor het projectmanagement.

Gebruiker

Gebruikers zijn in het dagelijks leven uitvoerders van de primaire bedrijfsprocessen en krijgen ter ondersteuning hiervan allerlei middelen, waaronder de door het project op te leveren producten. Vaak hebben zij materiedeskundigheid op slechts een beperkt deel van het bedrijfsproces en geen of weinig invloed op de structurering van de uit te voeren processen en dagelijkse werkzaamheden.

Gebruikers verwachten vanuit het project middelen die het werk aangenaam maken en vereenvoudigen. Ze hebben de eigenschap met verfrissende ideeën te komen die net niet passen binnen bijvoorbeeld het functiestelsel van de organisatie of het afgebakende projectplan. En uiteraard verwachten gebruikers een goede opleiding en instructie voor de nieuwe middelen.

Vervolg op pagina 38.