



Opdrachtgever in de spotlights

Wie is de opdrachtgever?

Om structuur te bieden aan projecten kan een keuze worden gemaakt uit diverse projectmanagementmethodieken en staan instrumenten ter beschikking. Ondanks dit alles mislukken nog altijd projecten. Dit artikel voegt een tot nu toe ondergewaardeerde dimensie toe aan het fenomeen projectmanagement.

Theo Roelofs

Binnen projecten in het algemeen en ICT projecten in het bijzonder zijn we steeds op zoek naar het invullen van de kritieke succesfactoren. Dit alles met één doel: het verhogen van de slagingskans van projecten. We kennen een keur aan projectmanagementmethodieken die structuur bieden in het project. We beschikken over instrumenten om te sturen op geld, tijd, kwaliteit en scope van het project én we beheersen de 'zachte' aspecten van projectmanagement zoals het motiveren van projectleden, samenstellen van projectteams op basis van competenties en het sturen op organisatieveranderingen. Ondanks dit alles mislukken nog altijd projecten en blijven we kampen met pro-

jecten die tijd en budget overschrijden. Laten we om te beginnen twee wijdverbreide misverstanden belichten:

1. De opdrachtgever is degene die de overeenkomst ondertekent.
2. Met het ondertekenen van de overeenkomst is het opdrachtgeverschap voltooid.

Wie is de opdrachtgever?

Als we op zoek gaan naar de opdrachtgever, wordt vaak de overeenkomst gepakt en gekken wie de handtekening heeft geplaatst. Formeel misschien de juiste weg. Toch moeten we genuanceerder kijken naar de functie van de opdrachtgever. In projecten spelen vaak drie rollen door elkaar: betalen, beslissen en genieten. In een optimale situatie zijn deze drie rollen verenigd in één persoon. Formeel gezien is degene die de overeenkomst ondertekent, ook degene die uiteindelijk betaalt (de procuratiehouder). In de praktijk is de situatie vaak anders. In de praktijk komen we regelmatig de situatie tegen dat het IT-budget wordt beheerd door de IT manager.

Uitgaven ten behoeve van een FMIS (Facility Management Informatie Systeem) vallen dan onder de verantwoordelijkheid van deze manager. In overleg en overeenstemming met deze IT manager wordt besloten of een project doorgang vindt. Uiteindelijk betaalt deze manager de projectkosten, de afdelings- (Facility) manager bepaalt vaak de hoogte en het doel waaraan het geld wordt besteed. De beslisser is degene die uiteindelijk bepaalt hoe een project tot uitvoer wordt gebracht. Hij neemt beslissingen over organisatorische, procesmatige en functionele issues. Als de functies betalen en beslissen niet in één hand liggen, kunnen we tegen potentiële frictie aanlopen. Neem als voorbeeld een mogelijke conversie van bestaande gegevens tijdens een project. Als tijdens het selectietraject een conversie niet aan de orde is geweest, en tijdens het project wordt besloten (BESLISSER) dat de huidige gegevens worden geconverteerd, dan heeft dat direct consequenties voor de hoogte van de uitgaven (BETALER). Betaler en beslisser moeten met elkaar in overleg om te bepalen of aan dit soort issues geld mag worden uitgegeven. Als betalen en beslissen niet in één hand liggen, is afstemming noodzakelijk.

De genietter is degene die het uiteindelijke resultaat van het project in de praktijk zal ervaren. Denk hierbij aan de facilitair manager met zijn medewerkers, de manager financiën of bijvoorbeeld de manager logistiek. Als de genietter een ander persoon is dan de beslisser hebben we wederom een potentiële bron voor frictie. Het is niet denkbeeldig dat de geboden oplossing in de praktijk niet blijkt te werken, het gekozen pakket biedt niet de gewenste functionele oplossingen en er is geen commitment voor de oplossing. De oplossing wordt door de organisatie niet geaccepteerd en het project sterft een stille dood. De investering levert niet de beoogde

benefits. De genietter is dan niet (voldoende) betrokken geweest bij de beslissing. De beslisser beslist voor de genietter.

Belangrijkste schakel

De opdrachtgever is de belangrijkste schakel tussen het project en de organisatie. Als de overeenkomst voor het project is getekend, komt de projectmanager in beeld. Hij wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. De opdrachtgever(s) zal aan het roer staan en de projectmanager moeten sturen. Beslissingen omtrent koerswijzigingen zullen door de opdrachtgever genomen moeten worden. De opdrachtgever is tevens verantwoordelijk om gevolgen van genomen beslissingen te communiceren in de organisatie. De opdrachtgever(s) blijft een cruciale rol spelen tijdens de implementatie van een (ICT) project. Het gemis aan een opdrachtgever, of erger nog het gemis aan interesse van de opdrachtgever maken van het project een ongeleid projectiel. We zien dan vaak dat de leden binnen het project hun uiterste best doen, maar de organisatie niet op de geboden oplossing zit te wachten. Vaak uit dit zich in weerstand tegen de geboden oplossing: 'Dat werkt niet binnen ons bedrijf', 'We doen dit toch al jaren zo, waarom zouden we moeten veranderen', of medewerkers in de organisatie zien de verandering als bedreiging van hun functie.

Opdrachtgever/projectmanager

De rol van de opdrachtgever is van levensbelang voor het slagen van een (ICT) project. Een deskundige projectmanager is cruciaal maar de -Betaler/Beslisser/Genietter- is ver-

antwoordelijk voor beleidswijzigingen die van invloed zijn op vorm en inhoud van een project. De projectmanager krijgt de verantwoordelijkheid over de uitvoering van een project. Hij is feitelijk de gedelegeerd opdrachtgever. Het is de verantwoordelijkheid van de projectmanager om het project binnen afgesproken toleranties (tijd, geld, kwaliteit, scope) te realiseren. Als de tolerantiegrenzen dreigen te worden overschreden,


“Communicatie met opdrachtgever(s) is van vitaal belang gedurende het hele project”

zal overleg tussen opdrachtgever en projectmanager noodzakelijk zijn. Dit kan resulteren in het aanpassen van de opdracht of de tolerantiegrenzen. Als de basis onder het project is verdwenen, kan zelfs worden besloten het project voortijdig te beëindigen.

De opdrachtgever heeft ook een taak in het zuiver houden van het project. Met het principe 'Zwaan kleef aan' worden vaak ten onrechte aspecten aan een project toegevoegd. De opdrachtgever is verantwoordelijk om deze aspecten waar mogelijk te parkeren en onder te brengen in een nieuw te starten project.

Conclusie

We komen dus tot de conclusie dat de opdrachtgever te vinden is in de functies Betaler én Beslisser én Genietter. In het meest ongunstige geval hebben we in een project te maken met drie opdrachtgevers.

Met het ondertekenen van een opdracht wordt een start gemaakt met het project en start tevens de rol van de opdrachtgever. Bewustwording van de rolverdeling binnen een project en verantwoordelijkheden binnen een organisatie vormen de sleutel tot een succesvol resultaat. Dit begint in al de selectiefase. Doelstellingen realiseren bij projecten vergt een doordachte aanpak waarbij tijdige communicatie met de juiste schakels in de keten (Project/Stuurgroep/Organisatie) essentieel is. Betrek ook de genietter al in het selectietraject. Zo creëer je draagvlak en dat draagt bij aan een succesvol project. 

Theo Roelofs is Manager Advies & Projecten bij Nordined – Prequest