

Plateauplanning voorkomt chaos

Gedurende de uitvoering van een project zal de projectomgeving voortdurend veranderen en ontstaat 'voortschrijdend inzicht'. Zelfs de scope van het oorspronkelijke project kan worden gewijzigd. Juist dan is het belangrijk om als projectleider het hoofd koel te houden om chaos te voorkomen. Voor een flexibele planning in complexe situaties kan het plannen in plateaus goede diensten bewijzen. Plateauplanning is een manier om complexe implementaties op te splitsen in beheersbare en haalbare deelprojecten.

FRED CONIJJN

'Verandering is de enige constante, zo kunt u dagelijks lezen. Door kostenbesparende maatregelen zullen steeds meer organisaties deze veranderingen helemaal zelf doorvoeren. Controllers spelen hierbij een belangrijke rol, zo bleek uit het jaarlijks onderzoek dat Atos KPMG Consulting uitvoerde tijdens de Nationale Controllersdag 2002, dat als thema: *Project Control: een nieuw avontuur* had. 48 procent van de ondervraagde financials is van mening dat zij de komende drie jaar 'kennis en vaardigheden' op het gebied van projectmanagement moeten verwerven en 40 procent wil dat doen op het gebied van verandermanagement. Reden genoeg om een reeks praktische artikelen te wijden aan projectmanagement. In een serie van drie artikelen behandelen wij de belangrijkste valkuilen en laten we zien hoe u deze kunt vermijden. Als kader voor het behandelen van de valkuilen en oplossingen gebruiken we de zogenoemde 'risicomanagement staalkaart' (zie figuur 1). In dit eerste artikel richten we ons op de projectuitgangssituatie, het bepalen van de projectdoelstellingen en het afstemmen daarvan op de bedrijfsstrategie.

Scope creep

Voordat het project start, moet het management hierover een besluit nemen. Daartoe wordt vaak een *business case* opgesteld. Hierin wordt onder andere aangegeven, wat men wil bereiken, wat dit oplevert en wat daarvoor moet gebeuren. Dit kan uitstekend dienen om de projectuitgangssituatie aan de betrokkenen duidelijk te maken. In veel projecten neemt echter niemand de moeite om deze informatie te comprimeren tot een toeganke-

lijke en presentabele vorm, om zo bij aanvang van het project, bijvoorbeeld tijdens de *kick-off*, aan betrokkenen het volgende duidelijk te maken:

- waarom doen we dit project?
- welke voordelen kunnen we ermee behalen?
- wat zijn onze uitgangspunten en verwachtingen van het project?
- hoe zijn de rollen verdeeld en hoe gaan we samenwerken?

Tijdens de uitvoering dient dit als referentiemateriaal bij het nemen van besluiten. Tevens kunnen nieuwe projectmedewerkers op deze wijze snel kennismaken van de uitgangspunten van het project. In elk goed projectplan moeten deze aspecten dan ook aan de orde komen.

Gedurende de uitvoering van het project zal de projectomgeving veranderen en 'voortschrijdend inzicht' ontstaan. Door zich goed in de materie te verdiepen, ontdekken medewerkers aspecten die niet waren voorzien. Het gevaar bestaat dat de scope continu verandert. Op een gegeven moment slaat de *scope creep* toe: er worden steeds meer aspecten 'het project ingetrokken', oude stokpaardjes worden opnieuw van stal gehaald, uitgangspunten worden veranderd, de consequenties van de veranderingen worden niet goed uitgezocht, laat staan gedocumenteerd. Kortom, er ontstaat chaos.

Veel projectleiders hebben hiervan geleerd. De eerste reactie (bij het volgende project) is heel rigide omgaan met de gedefinieerde uitgangspunten. Zij laten het projectplan autoriseren door het management en gaan vervolgens met oogkleppen op het plan uitvoeren. Zo zorgen ze ervoor dat wat in het plan staat wordt gerealiseerd. Voor projecten die langer duren dan circa drie



maanden zal dit problemen veroorzaken. De omgeving verandert en bovendien is het dom om geen gebruik te maken van de ervaring die wordt opgedaan. De organisatie komt tot de conclusie dat ze het toch anders wil dan ze vooraf had gedacht. Als de projectleider op geen enkele wijze tegemoetkomt aan de wensen van de organisatie, mobiliseert hij weerstand. Bovendien levert hij alleen op wat vooraf was afgesproken. Hij voldoet daarmee niet aan de échte behoeften. De remedie is consequentiemanagement.

Consequentiemanagement

Consequentiemanagement betekent dat de projectleider eerst inschat in hoeverre er sprake is van een modificatie, dan wel verandering van de uitgangspunten. Een modificatie wordt gezien als een aanpassing die geen wezenlijke invloed heeft. Dit betekent dat alle overeengekomen projectresultaten nog steeds worden behaald. De deadline verandert niet, eventuele extra inspanningen kunnen binnen de post 'onvoorzien' worden opgevangen. In de praktijk gaat het hierbij meestal om het verfijnen, of faciliteren van voor het project relevante besluitvorming (door bijvoorbeeld een impactanalyse uit te voeren), of het oplossen van knelpunten die formeel buiten het project vallen, maar toch de doorlooptijd beïnvloeden. Bij modificaties volstaat de projectleider met een vermelding in de voortgangsrapportages. Alle aanpassingen die ingrijpende zijn dan een modificatie, noemen we een verandering van de uitgangspunten. Voor elke verandering zal de projectleider duidelijk maken wat de invloed is op de geplande doorlooptijd en de begrote investering. Tevens zal hij toelichten wat de voordelen van de verandering inhouden en welke risico's hij ziet. Dit resulteert in een voorstel. Deze

Plateauplanning is geïnspireerd door het bergbeklimmen. Bergklimmers rennen ook niet zomaar naar de top, maar pakken dat weloverwogen aan.

voorstellen worden voorgelegd aan de opdrachtgever, meestal vertegenwoordigd door de stuurgroep. Als deze het voorstel aanneemt, wordt dit, inclusief de consequenties, vastgelegd en gecommuniceerd aan de betrokkenen. Daarom is het ook handig periodiek (per kwartaal/halfjaar) het projectplan te actualiseren, waarbij aanpassingen worden verwerkt.

Voorwaarden

Voorwaarden voor succesvol consequentiemanagement zijn:

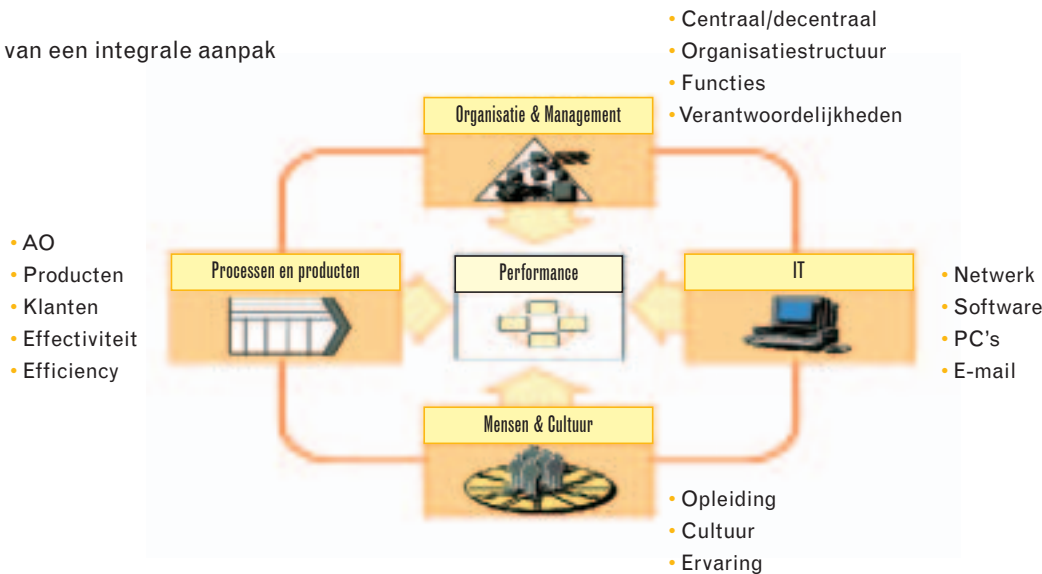
- duidelijk gedefinieerde en bij alle betrokkenen bekende uitgangspunten, randvoorwaarden, doelstellingen en de wijze waarop deze worden gerealiseerd;
 - een duidelijke netwerkplanning, waaruit blijkt op weekniveau welke producten worden opgeleverd, door wie, hoeveel inspanning dit vergt en wat de samenhang is, inclusief het kritische pad;
 - snelle en pragmatische inschatting van de consequenties van veranderingen en deze op een zodanige wijze presenteren dat de gevolgen voor alle betrokkenen bekend zijn;
 - een ervaren projectleider die zelf zijn afspraken is nagekomen.
- De laatstgenoemde voorwaarde is essentieel. Een projectleider die anderen aanspreekt, mag de bal niet teruggekaatst krijgen. Bovendien moet hij in staat zijn consequentiemanagement op pragmatische wijze toe te passen en op basis van zijn ervaringen bereid zijn hierin tijd te investeren.

Figuur 1
Staalkaart risicogebieden

Hoofdaandachtsgebieden		Subaandachtsgebieden en aspecten	
Analyse project-uitgangssituatie en -consequentie management	1. Projectuitgangssituatie	1. Status en kwaliteit van het uitgangsmateriaal a. Opdrachtformulering en afbakening b. Specificatie van eisen en wensen c. Kwaliteit van de opgeleverde producten en documenten d. Status projectdocumentatie	2. Projectomgeving a. Stabiliteit interne projectomgeving (binnen de 'eigen' organisatie) b. Stabiliteit externe projectomgeving (buiten de 'eigen' organisatie) c. Relaties en afhankelijkheden met andere projecten binnen/buiten de 'eigen' organisatie
	2. Projectdoelstellingen(en) en afstemming op de bedrijfsstrategie	1. Doelstellingen en verwachtingen van het project a. Informatiesystemen en technische infrastructuur b. Organisatiestructuur, bedrijfsprocessen en managementbesturing c. Personele inrichting en veranderingsmanagement	2. Afstemming van het project(resultaat) op de bedrijfsstrategie
	3. Sociale/organisatorische complexiteit	1 Organisatorische complexiteit a. Organisatorische reikwijdte van het systeem b. Organisatorische impact van het systeem	2. Sociale complexiteit a. Veranderingsbereidheid en acceptatiegraad b. Sociaal implementatierisico
	4. Technische/functionele complexiteit	1. Technische complexiteit a. complexiteit en omvang technische infrastructuur b. Relatie van het systeem met andere systemen (externe interfaces) c. Bediening van het systeem door gebruikers (gebruikersinterfaces) d. Technisch migratieplan en gegevensconversie	2. Functionele complexiteit a. Functioneel ambitieniveau van het systeem b. Functionele impact van het systeem ten opzichte van reeds bestaande systemen
Analyse project-opzet en -uitvoering	1. Projectbezetting	1. Capaciteit (human resource planning) a. Benodigde capaciteit voor het project b. Beschikbare capaciteit voor het project c. Verloop onder de project-medewerkers	3. Projectinzicht en motivatie
	2. Projectorganisatie	1. Inrichting en structuur a. Projectstructuur en indeling b. Afstemming op de gebruikersorganisatie	4. Opleiding en vorming
	3. Projectbeheer en beheersing	2. Kennis en ervaring (kwaliteit projectmedewerkers) a. Deskundigheid projectmedewerkers b. Deskundigheid systeemontwikkelaars c. Deskundigheid gebruikers	4. Communicatie en besluitvorming a. Communicatie en rapportagestructuur b. Besluitvormingsstructuur
	4. Projecthulpmiddelen en technieken	2. Management-ondersteuning en commitment (sponsorship)	5. Cultuur (project-cultuur en de aansluiting hiervan op de organisatie-structuur)
		1. Projectplanning a. Projectfasering en doorlooptijd b. Activiteitenplanning en mijpaalproducten	3. Projectkosten a. Kostenbegroting b. Kostenbudgettering c. Kostenregistratie en -bewaking
		2. Projectvoortgang a. Voortgangsbewaking en bijsturing b. Status van het project ten opzichte van de planning c. Realisatie vervolgtraject	4. Kwaliteitsbeheersing a. Opzet kwaliteitssysteem b. Uitvoering kwaliteitscontroles c. Tussentijdse bijstelling kwaliteitsmaatregelen
		1. Technologie a. Projectfasering en doorlooptijd b. Activiteitenplanning en mijpaalproducten	3. Algemene procedures en richtlijnen
		2. Technische hulpmiddelen en projectfaciliteiten	4. Relaties met toeleveranciers

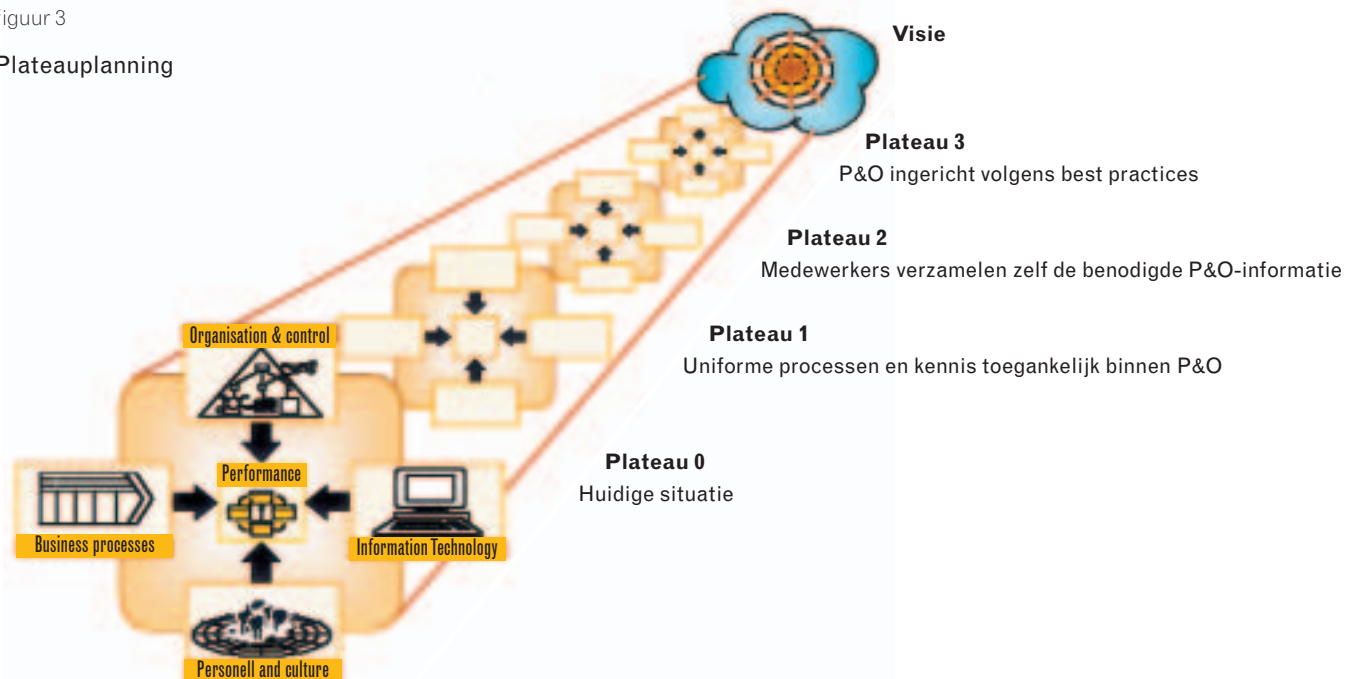
figuur 2

De aspecten van een integrale aanpak



figuur 3

Plateauplanning



Deze bereidheid om tijd voor consequentiemanagement te investeren ontbreekt namelijk nogal eens. Projectleiders zijn vaak actiegericht. Ze zijn blij dat de eerste versie van het plan klaar is en ze zich kunnen richten op het nakomen van de oorspronkelijk gemaakte afspraken. Zij zien iedere herplanning en/of goede onderbouwing van voorstellen als tijdverlies. Pas als het project verzandt of vastloopt, zien zij het nut in van consequentiemanagement.

Voor heldere projectdoelstellingen moet het heel duidelijk zijn waarom het project wordt gestart, hoe het past in de bedrijfsstrategie en welke resultaten zijn beoogd. Vervolgens moeten deze resultaten worden vertaald naar producten die door het project moeten worden opgeleverd.

In de praktijk wordt hierbij veel aandacht besteed aan de (her)definitie en implementatie van processen en systemen. De zachte kant van de implementatie krijgt onvoldoende aandacht.

Uit onderzoek blijkt dit de belangrijkste faalfactor van veel implementaties te zijn. Zelfs bij de eenvoudigste één-op-één-implementaties vinden immers veranderingen plaats in de taken en rollen van medewerkers.

Om de invloed van de verandering duidelijk te maken, wordt de gewenste situatie in kaart gebracht met behulp van de volgende invalshoeken:

1. Management en organisatie; vindt er tegelijkertijd met de implementatie een reorganisatie plaats? Zijn er veel veranderingen in de organisatiestructuur, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Weten de mensen wat dit voor hen betekent?
2. Processen; vindt er herontwerp van de processen plaats tijdens de implementatie? Zijn de veranderingen ingrijpend?
3. Infrastructuur; vinden er veranderingen in de fysieke infrastructuur plaats? In hoeverre raakt dit aanpalende systemen?

4. Personeel en cultuur: is voor de nieuwe werkwijze verandering in gedrag van mensen noodzakelijk? Zijn nieuwe vaardigheden nodig om de nieuwe werkwijze in de praktijk te kunnen brengen? Worden er functies overbodig? Wat zijn de ervaringen uit het verleden?

Voor al deze aspecten wordt vervolgens duidelijk gemaakt welke 'producten' door het project moeten worden opgeleverd om het beoogde resultaat te bereiken. Hierdoor zal er sprake zijn van een integrale aanpak. Men realiseert zich dat door het 'neerzetten van een nieuw pakket' en wat pakkettraining, mensen niet opeens heel resultaatgericht en klantvriendelijk zullen gaan werken. Daar is meer voor nodig. Een aantal voorbeelden van producten die in dit kader opgeleverd kunnen zijn, worden schematisch weergegeven in figuur 2.

Plateauplanning

Voor een flexibele planning in complexe situaties kan het plannen in plateaus goede diensten bewijzen. Plateauplanning is geïnspireerd door het beklimmen van bergen, zoals bijvoorbeeld de Mount Everest. Bergbeklimmers rennen ook niet zomaar naar de top, maar pakken dat weloverwogen aan. Van het vertrekpunt stijgen ze een stuk, naar het volgende niveau waar een kamp wordt ingericht, om uit te rusten en om op terug te vallen als er in het volgende stuk iets tegenzit.

Plateauplanning is een manier om complexe implementaties, op te splitsen in beheersbare en haalbare deelprojecten. Daarbij

wordt tevens de relatie met de visie en bedrijfsstrategie helder gemaakt. Een ander voordeel van het denken in plateaus is dat verbeteringen waar de organisatie nu nog niet aan toe is, een plek krijgen in de volgende plateaus. Door dit te vertalen naar concrete resultaten en producten, is dit goed te begrijpen door alle betrokkenen. Er ontstaat als het ware een foto van de gewenste situatie op dat moment. Op basis van deze foto en de verwachte impact van de verandering wordt in het projectplan duidelijk gemaakt hoe we van de huidige situatie op het eerste plateau zullen belanden.

Het gehele implementatietraject telt drie à vier plateaus. Als men een plateau bereikt heeft, is er een concreet resultaat bereikt, bijvoorbeeld de afdeling werkt klantgericht. Om dit resultaat te bereiken, moet er een aantal zaken gerealiseerd zijn op het gebied van management, IT, mensen én processen. Als één van deze onderdelen niet goed ingevuld is, zal men het resultaat nooit bereiken.

In dit artikel hebben we aangegeven hoe u de uitgangssituatie van een project helder kan presenteren en de projectdoelstellingen kunt vertalen naar een plateauplan. In het volgende artikel behandelen wij de vraag welke rol verandermanagement speelt bij het managen van de sociale en technische complexiteit. —C

Fred Conijn is medeauteur van het boek 'World Class Finance (WCF) in de praktijk' (www.utn.nl), waarop dit artikel is gebaseerd.