

# De relatie tussen project en beheer

## Zonder betrokkenheid van de beheerorganisatie geen succes

Veelal wordt een project slechts gezien als het totaal van activiteiten van een ontwikkelingsorganisatie dat een product oplevert. De conclusie is dan dat het project af is zodra het product klaar is voor een eigen bestaan, onder toezicht van de beheerders. Dit legt de basis voor ontevredenheid en conflicten. De effecten worden nog versterkt doordat de beheerorganisatie zich onder druk van tijd en budget te vaak in een 'underdog' positie laat manoeuvreren, en zich laat dwingen het product te accepteren zoals het komt.

Door te onderkennen dat de vernieuwing door het product niet alleen betrekking heeft op de zakelijke en technologische functionaliteit, maar ook vernieuwing eist in het beheerregiem, is het duidelijk dat de beheerafdeling een van de betrokkenen moet zijn bij een project. Door de rollen en activiteiten van de beheerorganisatie expliciet als integraal onderdeel in een

Beheer moet vanaf het begin van een project een issue zijn. De auteurs inventariseren de bijdragen van de beheerorganisatie aan projecten door de Prince2-processen af te zetten tegen beheeraspecten.

Tom Buijs, Onno de Jong, Wim Leenders,  
Jan van Riesen en Arend Warmels

project te benoemen en te managen is projectsucces beter te borgen. Sterker nog: zonder betrokkenheid van de beheerorganisatie kan er op termijn geen sprake zijn van projectsucces. Het ultieme doel van een project is immers dat de organisatie als geheel gebaat is bij het eindresultaat. Een perfect functionerende applicatie die in de productiefase niet beheerbaar is, kan waardeloos geacht worden en zelfs schade veroorzaken.

Tijdens het opstarten van een project wordt in een projectorganisatiestructuur vastgesteld welke personen in de diverse projectfuncties betrokken zijn bij de uitvoering ervan. Daarbij wordt vaak niet gedacht in termen van rollen, en de (lijn)functies van de beheerorganisatie worden veelal buiten beschou-

wing gelaten. Niet verwonderlijk dus dat niet altijd duidelijk is wie wat kan bijdragen aan het project. Dit leidt ertoe dat men dingen laat liggen of alleen datgene doet wat duidelijk is. In de projectaanloop en -planning is het essentieel om goed zicht te hebben op alle functies en rollen, wat eenieder bij kan dragen en wie hiervoor de verantwoordelijkheid heeft. Het expliciet benoemen van de projectrollen voor de beheerorganisatie en het benoemen van de inbreng is onontbeerlijk om conflictsituaties op korte (operationeel) en lange termijn (beleid en strategie) te voorkomen.

### Sport

Bij de uitwerking van de projectrollen voor de beheerorganisatie gebruiken we het beheerraamwerk van Zon-Beheer, een cluster van

## Samenvatting

De auteurs laten zien welke voordelen participatie van een beheerorganisatie biedt voor een project. Per Prince2-projectproces inventariseren zij wat de beheerorganisatie bijdraagt in termen van de beheeraspecten *services, processes, organisation, reports en tools*.

zelfstandige ondernemers binnen het NGI. Dit raamwerk beschrijft onder het acroniem 'Sport' de verantwoordelijkheden van de beheerorganisatie in termen van *services, processes, organisation, reports and tools*. Sport is gebaseerd op Looijen (2001). Om de verschillende projectfasen aan te duiden wordt hierbij de Prince2-terminologie gebruikt. De bijdrage van de beheerorganisatie aan de verschillende projectfasen kan in Sport-termen worden weergegeven. Figuur 1 toont de relaties tussen Prince2 en beheer. De Sport-aspecten komen in alle projectfasen aan de orde.

### Opstarten

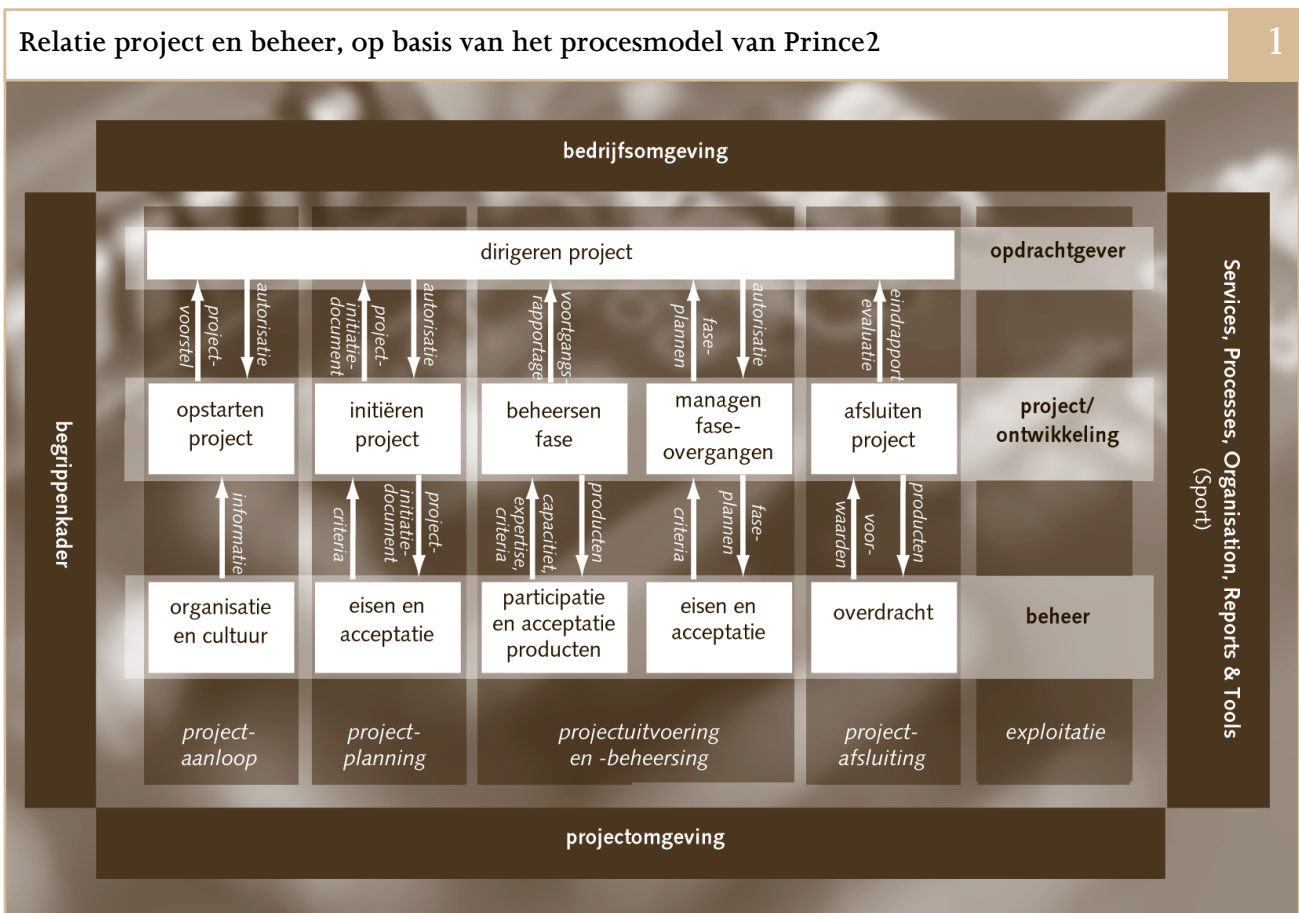
"Het proces 'opstarten van een project' (OP) beschrijft het werk dat wordt gedaan vóór de start van een project, begint met een project-mandaat en eindigt bij accordering van de projectbrief, waarin het nut van een project voor de organisatie wordt aangegeven."<sup>1</sup>

Een project kan worden opgestart vanuit een technologisch aanbod of vanuit een klantvraag, de primaire ICT-projectdrijfveren, die overigens vaak sterk onderling afhankelijk zijn. Waar de essentie van projectmanagement gericht is op beheersing van onzekerheid en risico's tijdens de wordingsfase, is het project gericht op het leveren van een product dat door de organisatie in

eigendom en beheer wordt genomen. Slechts op grond van de praktische ervaring tijdens de gebruiksfase wordt bepaald of de totale projectinspanning haar rendement heeft opgeleverd. Zo ontstaat vanaf de start van een project een driehoeksverhouding tussen technologie, business (projectdrijfveren) en de beheerorganisatie (adoptant).

De beheerorganisatie is bij traditie gericht op kostenbeheersing en stabiliteit. Als toekomstige beheerder is zij als geen andere discipline in staat om de impact van het product in de gebruiksfase in te schatten en een indicatie te geven van de

Relatie project en beheer, op basis van het procesmodel van Prince2





bijdrage van het projectresultaat. Dit leidt ertoe dat betrokkenheid van beheerdisciplines gedurende het gehele project gerechtvaardigd en noodzakelijk is. Alleen zo kan het exploitatie- en onderhouds-apparaat zich op beheerste wijze, stapsgewijs instellen op het te beheren nieuwe product. In het proces van opstarten wordt de projectaanpak gedefinieerd en de projectorganisatie samengesteld. Vanaf dit punt is risicomangement, gezien vanuit het project en het beheer, een continu proces. In het kader zijn de bijdragen van de beheerorganisatie in de verschillende projectfasen in Sport-termen weergegeven.

### Initiëren

*“Het proces ‘initiëren van een project’ (IP) beschrijft de activiteiten die de projectmanager uitvoert na de ‘go’ om aan de eerste projectfase te beginnen en wordt afgesloten met een PID (Project Initiatie Document), waarin opgenomen de op te leveren producten en de kwaliteitseisen.”*

Is bij het opstarten van een project de voortdurende deelname van de beheerdisciplines in een project als een noodzaak aangegeven, bij de initiatie van een project dient deze betrokkenheid gepland en georganiseerd te worden. Hierdoor wordt in een vroeg stadium affiniteit met het project gerealiseerd en een draagvlak gecreëerd. Mede bepalend voor de rol en intensiteit van betrokkenheid van de beheerorganisatie bij een project, zijn *doelstellingen* (functie, efficiëntie, kosten, et cetera), *projecttype* (blauwdruk of prototyping-aanpak, activiteit- of

procesgeoriënteerd, et cetera), *organisatiekenmerken* (groeifase van organisatie, informatiemanagement, projectmanagement, et cetera) en *organisatiecultuur* (hoe project(on)vriendelijk is de projectomgeving, gangbare gedragspatronen, et cetera).

Het inzetten van een aantal analyse-instrumenten, cultuurscans en checklisten is een werkzaam hulpmiddel om de betekenis van bovengenoemde punten te meten. Te denken valt aan beleidsanalyse (waar ligt de ontstaansimpuls van een project en wie zijn de betrokkenen), krachtenveld- en stakeholderanalyse (wie zijn spelers in een project, welke belangen hebben de betrokkenen) en checklisten (stuuringsmogelijkheden, algemeen management beheer van ICT-voorzieningen). De uitkomsten vormen aanknopingspunten om de rol en betrokkenheid van de beheerorganisatie in een project te borgen en verdere invulling te geven.

In dit proces van initiatie wordt naast de planning voor het hele project expliciet aandacht besteed aan kwaliteit en generieke acceptatiecriteria. Als toekomstige adoptant heeft de beheerorganisatie hier een belangrijke rol om kwaliteits- en acceptatiecriteria en kwaliteitscontrole mede te definiëren. Zij is immers een direct belanghebbende en een belangrijke afnemer van het projectresultaat. Later in het project, bij faseovergangen, worden indien nodig nog nadere specificaties aan de generieke criteria toegevoegd.

In vergelijking met de klassieke projectaanpak veroorzaakt de boven beschreven werkwijze een substantieel extra werkbelasting van de beheerorganisatie tijdens de OP- en IP-projectfasen. De inspanning wordt echter dubbel en dwars terugverdiend in de laatste fase van het project en bij het in gebruik nemen van het projectresultaat.

### Fasebeheersing, productoplevering

*“In deze processen (BF&MP) wordt het project daadwerkelijk uitgevoerd en gemanaged. Hierbij worden de in de projectplanning vastgestelde producten opgeleverd.”*

Een project wordt verdeeld in verschillende fasen en op iedere fase zijn de processen ‘beheersen van een fase’ en ‘managen van productoplevering’ van toepassing, of het nu gaat om een functioneel ontwerp, technisch ontwerp of de bouw en implementatie van een nieuwe softwarerelease. Er ontstaan nieuwe producten die invloed hebben op de organisatie (zowel in de business als bij beheer). Dit betreft onder meer: wijziging van de infrastructuur, procedures en processen, opleidingen, beveiligingsmaatregelen, maar ook specifieke aspecten zoals het opstellen van het beheercontract (SLA); deze activiteiten dienen dan ook deel uit te maken van het project.

Dit proces mag geen schade onderkennen van een ‘strijd’ tussen project- en beheerbelangen. In het PID is vastgelegd wat opgeleverd wordt. Deskundigen uit de business en het beheer werken hier samen om te komen tot producten die voldoen aan de vastgestelde acceptatiecriteria.

### Faseovergangen

*“In het proces ‘managen faseovergangen’ (MF) ligt de aandacht bij de voortzetting van een project (standaard ‘no go’), het evalueren en het plannen van de volgende fasen biedt de mogelijkheid te leren van het verleden.”*

Prince2-fasen ontstaan als er besluitvorming van de stuurgroep nodig is. Na de initiatiefase zijn in een project, afhankelijk van de grootte, complexiteit en bedrijfsrisico, één of meer fasen te onderscheiden. In deze toelichting is uitgegaan van een complex project, wat impliceert dat er verschillende faseovergangen zijn. Bij faseovergangen wordt er meer detail in een faseplan aangebracht.

## Bijdragen beheerorganisatie tijdens verschillende projectfasen

### Opstarten project

**Services:** aangeven van investeringen en Cost of Ownership van Applicatie Infra Structuur (AIS) en Technische Infra Structuur (Tis). Uitvoeren van risicoanalyse vanuit de beheerorganisatie voor invoerings- en beheeraspecten.

**Process/Organisation:** impact aangeven op organisatie- en informatievoorzieningsprocessen en beheerregiem.

**Reports:** inzicht geven in exploitatiekosten, uitspraken doen over beoogd rendement.

**Tools:** aangeven of het wenselijk is ondersteunende beheerhulpmiddelen in te zetten.

### Initiëren project

**Services:** formaliseren en in project-SLA's vastleggen van afname van services van de beheerorganisatie voor de aan het project te leveren producten en diensten.

**Processes/Organisation:** leggen van een verbinding tussen informatieprocessen, organisatie en projectresultaat vanuit het oogpunt van de beheerorganisatie, het vaststellen van de rollen van de beheerorganisatie in het project en het definiëren van

opleidingsbehoefte.

**Reports:** opstellen door de beheerorganisatie van kwaliteits- en acceptatienormen en procedures die vanuit beheeroogpunt gehanteerd moeten worden.

**Tools:** opstellen van voorwaarden voor de inrichting van gescheiden technische omgevingen, Ontwikkel, Test, Acceptatie, Productie (Otap) en het gebruik van ondersteunende beheerhulpmiddelen.

### Fasebeheersing en productoplevering

**Services:** kadervorming SLA's, af te sluiten met de beheerorganisatie na overdracht van het product aan de lijnorganisatie.

**Processes/Organisation:** bijstellen werk-instructies, uitwijk- en calamiteitenplannen, beheerorganisatie en operationaliseren opleidingsplannen; technische en functionele

beheerdocumentatie.

**Reports:** bijstelling administratie technische infrastructuur en test- en acceptatieplannen.

**Tools:** inrichten Otap-omgevingen, al dan niet incrementeel, en inzetten van ondersteunende beheerhulpmiddelen.

### Managen faseovergangen

**Services:** bijstellen van normen voor gewenste services en het inschatten van de impact van de veranderingen op aanwezige services.

**Processes/Organisation:** detailleren en bijstellen, in het faseplan, van de in de 'opstarten proces en 'initiatie project' gestelde eisen volgens de

Sport-aspecten die in de komende fase van belang zijn.

**Reports:** bijstellen en aanvullen van risico's en aandachtspunten.

**Tools:** detailleren van het gebruik van ondersteunende beheerhulpmiddelen.

### Afsluiten project

**Services:** ondertekenen van de definitieve SLA's tussen de organisatie en de beheerafdeling.

**Processes/Organisation:** implementatie van de bijgestelde beheerprocessen, werk-instructies, uitwijk- en calamiteitenplannen en eventueel bijge-

stelde beheerorganisatie.

**Reports:** implementatie rapportagesystemen en bijbehorende documentatie.

**Tools:** inzetten van ondersteunende beheerhulpmiddelen in de beheeromgeving.

De beheerorganisatie oefent invloed uit op dit proces. Zij voegt onder meer specifieke acceptatiecriteria toe aan de generieke set voor documentatie, bedienbaarheid, betrouwbaarheid et cetera. De in de organisatie aanwezige beheergroepen (bijvoorbeeld functioneel beheer, applicatiebeheer, technisch beheer) dienen hiervoor hun aanvullende eisen en acceptatiecriteria te formuleren. Op basis van voortschrijdend inzicht wordt zo een cyclisch proces opgestart. De stand van zaken wordt geëvalueerd en gecommuniceerd en geleverde producten kunnen worden afgevinkt en overgedragen aan de beheerorganisatie voor de acceptatieprocedure. Bij niet-acceptatie is bijsturing nodig en wordt de situatie vergelijkbaar met de activiteiten bij het initiatieproces.

### Afsluiten

"In het proces 'afsluiten van een project' (AP) krijgt het project een duidelijk en ondubbelzinnig einde, waardoor het niet in de organisatie blijft zweven maar goed kan landen bij Beheer."

De afsluiting van een project vormt de piek van inzet van project- en beheermedewerkers. Niet alleen om de ervaringen te delen, maar vooral om door goede communicatie te komen tot een 'geaccepteerde' oplevering (met overdrachtsprotocollen en -sessies). De opdrachtgever accepteert de functionaliteit van het product, maar de beheerorganisatie moet met het gedrag leven. Deelgenootschap verkleint het risico dat de organisatie 'opgescheept' wordt met een product dat slecht te beheren is. Op het moment van de overdracht naar de beheerorganisatie neemt de menskrachtinzet van het project af en die van de beheerorganisatie toe. Tijdens de overgang van project naar beheer (ook 'transitie' genoemd) komen alle feilen en misverstanden uit vorige fasen aan

het licht. De kans op onenigheid en ingrijpen van management is groot, want de nadruk van het project ligt immers op het halen van de gestelde deadline. Bij de beheerorganisatie ligt het accent daarentegen op efficiency en kosteneffectiviteit, en niet op implementatie van projecten. Het project dient dan ook te zorgen voor de tijdige ontwikkeling van de juiste functionaliteit, de bijbehorende en meest geschikte infrastructuur en het beheer van het resultaat op basis van de eisen en acceptatiecriteria zoals die in de projectinitiatie zijn gesteld. De beheerorganisatie moet ervoor zorgen dat de gewenste functionaliteit kan worden gebruikt op de

momenten dat de klant dit wenst. Ten tweede dient de beheerorganisatie deze service te onderhouden door de systemen te bewaken en verstoringen te voorkomen en te verhelpen. Ten derde dient de beheerorganisatie wijzigingen op een gecontroleerde wijze af te handelen.

### Transitie

In de transitiefase van het project gaat, onder tijds- en budgetdruk vaak het meeste fout. Vragen als 'wie doet nazorg', 'wie betaalt de extra kosten van de transitie' en dergelijke dienen zich hier aan. Maar al te vaak worden deze problemen impliciet naar de beheerorganisatie doorgeschoven terwijl de formele goedkeuring en overdracht nog niet heeft plaatsgevonden, omdat projectmedewerkers weer elders moeten worden ingezet.

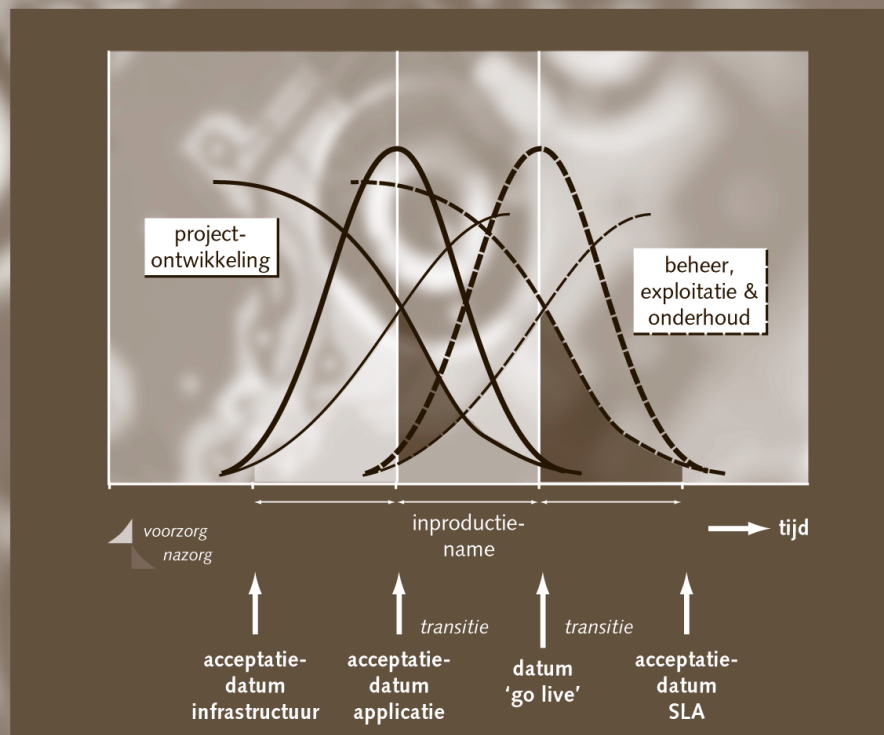
Problemen kunnen voorkomen worden door een betere organisatie van de transitie, door beheermedewerkers vóór de overdracht (noem

het de voorzorgfase) mee te laten doen bij het testen van de functionaliteit, de techniek en het beheer. Er zijn speciale testmethoden die niet alleen de functionaliteit testen, maar ook of de infrastructuur de gewenste serviceniveaus aankunnen. Tijdens deze voorzorgfase kunnen de procedures voor backup en restore al gevalideerd worden evenals die voor het definiëren van gebruikers en printers, job scheduling, inregelen van de hulpmiddelen rond call-, incident- en change-managementprocessen en kennisoverdracht. Hoe beter getest, hoe minder fouten in de productieomgeving.

Na de overdracht (noem het de nazorgfase) is extra mankracht van het project nodig om de openstaande punten en problemen op te lossen die zich ondanks de intensieve betrokkenheid van de beheerorganisatie in het project alsnog voordoen. In figuur 2 is dit grafisch weergegeven.

Verschillende transitiefasen bij een groot project

2



Tijdens de transitie komen de producten de organisatie in. En ook al is er sprake van een gepland overdrachtsmoment, een scherpe scheidslijn in de zin van het project 'over de schutting gooien' wordt door deze werkwijze voorkomen. Binnen de Zon-Beheergroep wordt dit proces in fasen (mijlpalen) opgesplitst waarbij de inhoud van producten en werkzaamheden binnen een fase nader omschreven wordt en als product aangeboden kan worden.

### **Conclusie**

Om de kloof te dichten tussen de ontwikkeling- en beheerorganisatie dienen de beheerdisciplines vroegtijdig bij een project ingeschakeld te worden. Projectsucces is beter te borgen door te onderkennen dat de beheerorganisatie een van de actoren is in een project, maar ook een van de afnemers van het eindresultaat. Ook moeten tijdens de ontwik-

keling van het projectresultaat de rollen en activiteiten van de beheerorganisatie expliciet in een project worden benoemd en gemanaged. Sterker nog: zonder betrokkenheid van de beheerorganisatie kan er geen sprake zijn van projectsucces. Door de Sport-invalshoeken te relateren aan de Prince2-processen, vindt op de juiste momenten (tijdigheid) de juiste interactie tussen project en beheer plaats (gezamenlijke verantwoordelijkheid), op het juiste niveau (mate van detaillering). Zo ontstaat een door de beheerafdeling gedragen en gevalideerd product, dat waarborgt dat het beoogde totale projectresultaat ook daadwerkelijk wordt waargemaakt.

#### **Zon-Beheer NGI-Zit**

**In het NGI-Zit heeft een groep zelfstandige ondernemers zich verenigd in de Zon-Beheergroep. De groep heeft een aanzet gemaakt voor een raamwerk waarmee beheeractiviteiten makkelijker bespreekbaar worden: Sport. De auteurs zijn allen lid van Zon-Beheer.**

#### **Tom Buijs**

is directeur Tombit.  
Site: [www.tombit.nl](http://www.tombit.nl).  
E-mail: [tbuijs@tombit.nl](mailto:tbuijs@tombit.nl).

#### **Onno de Jong**

is directeur Paragon.  
E-mail: [odw.de.jong@ngi.nl](mailto:odw.de.jong@ngi.nl).

#### **Wim Leenders**

is directeur Ruimtelijk Informatie Management.  
Site: [www.ri-management.nl](http://www.ri-management.nl).  
E-mail: [info@ri-management.nl](mailto:info@ri-management.nl).

#### **Jan van Riesen**

is directeur EEN BV.  
Site: [www.1bv.nl](http://www.1bv.nl).  
E-mail: [JvR@1BV.nl](mailto:JvR@1BV.nl).

#### **Arend Warmels**

is directeur Analysis Consultancy BV.  
Site: [www.analysis.nl](http://www.analysis.nl).  
E-mail: [arend@analysis.nl](mailto:arend@analysis.nl).