

Ontwikkeling Projectoffice bij LogicaCMG



Afstudeeropdracht

“Voorkomen is beter dan genezen!”

Auteur:	Bob Schröder	Haagse Hogeschool
Bedrijfsmentor:	J. Roels	LogicaCMG
Begeleidende Docenten:	Drs. C.I. van Beest - Barendregt	Haagse Hogeschool
	Drs. R.H. da Silva	Haagse Hogeschool

Copyright © 2004 by LogicaCMG

All rights reserved. This document is protected by copyright law and may not be reprinted, reproduced, or utilised in whole or in part by any electronic, mechanical, or other means without the prior written consent of LogicaCMG Voice Portal Solutions.

The information in this document is provided on an “as is” basis and is subject to change without further notice and cannot be construed as a commitment by LogicaCMG Voice Portal Solutions. Although every precaution has been taken in the preparation of this document, LogicaCMG Voice Portal Solutions assumes no responsibility or liability for any errors or omissions whatsoever that may appear in this document. Neither is any liability assumed for damages resulting from the use of the information contained herein.

The products mentioned in this document are identified by the names, trademarks, service marks and logos of their respective companies or organisations and may not be used in any advertising or publicity or in any other way whatsoever without the prior written consent of those companies or organisations.

Management Samenvatting

Dit adviesrapport is ontstaan op basis van de afstudeeropdracht over het opzetten van een Projectoffice. Het is een handreiking voor het management van het Voice Portal Solutions Team van LogicaCMG dat zich dat zich moet voorbereiden op de komst van een Projectoffice.

Het adviesrapport behandelt de volgende hoofdstukken:

- Inleiding
- Analyse
- Advies
- Conclusie en aanbevelingen
- Implementatieplan

De afstudeeropdracht had de volgende doelstelling:

“Bepaal wat er nodig is om een Projectoffice binnen het Voice Portal Solutions team met het oog op grote projecten op te starten. Indien mogelijk moeten ook kleinere projecten hiervan gebruik kunnen maken. Onderzoek of wellicht ook een aantal afdelingstaken zoals resourcing bij het Projectoffice belegd kunnen worden.”

De analyse van het onderzoek is gebeurd aan de hand van interviews en desk research. De interviews zijn afgenomen met vijf medewerkers binnen de afdeling en twee werknemers die al de nodige ervaring hebben met een Projectoffice. De interviews hebben als doel om meer te weten te komen over de ideeën die er zijn over een Projectoffice en over de behoefte aan een Projectoffice binnen het Voice Portal Solutions Team. Tevens dienen de interviews om ervaringen van collega's binnen LogicaCMG te verkrijgen die op dit moment werken in een Projectoffice of die al eens een Projectoffice hebben opgezet. Hoofdstuk 2.5 geeft een analyse van de uitkomsten van de interviews.

Een Projectoffice is zeker haalbaar binnen het Voice Portal Solutions team, wat ook blijkt uit de berekening die in het rapport terug te vinden is. Belangrijk is ook dat er op dit moment geen weerstand is voor het invoeren van een Projectoffice vanuit de medewerkers die hebben meegewerkt aan de interviews en de medewerkers waar tijdens het onderzoek informeel mee gesproken is.

Het is belangrijk te kijken onder welke condities je een Projectoffice invoert. Het is aan te bevelen de resourceplanning onder te brengen bij de Projectoffice. In dat geval moeten er zes mensen voltijds werk uitvoeren voor het Voice Portal Solutions team om de kosten te kunnen dekken. In alle andere gevallen zullen dit meer mensen zijn en op die manier wordt het een stuk lastiger. De noodzaak van een Projectoffice is ook aanwezig, zeker op het moment dat het team een groei gaat doormaken. Het hebben van een Projectoffice zal tevens de kwaliteit van de afdeling vergroten.

Het advies is: *“Voorkomen is beter dan genezen!”*

Voorwoord

Dit rapport is de verslaglegging van het onderzoek naar mogelijkheden rondom de inrichting van een Projectoffice op de afdeling Voice Portal Solutions bij LogicaCMG. Het Voice Portal Solutions Team houdt zich bezig met de ontwikkeling van spraaktechnologie.

Het onderzoek is uitgevoerd als afstudeeropdracht voor de Haagse Hogeschool Management Economie en Recht. Het rapport is gebaseerd op de doelstelling die vooraf is geformuleerd. De doelstelling is:

“Bepaal wat er nodig is om een Projectoffice binnen het Voice Portal Solutions team met het oog op grote projecten op te starten. Indien mogelijk moeten ook kleinere projecten hiervan gebruik kunnen maken. Onderzoek of wellicht ook een aantal afdelingstaken zoals resourcing bij het Projectoffice belegd kunnen worden.”

Dit document heeft twee doelen. Ten eerste de vastlegging van het uitgevoerde onderzoek en de aanbeveling naar LogicaCMG. Ten tweede beschrijft dit document de genomen stappen voor de verantwoording naar school toe.

Ik wil graag alle betrokkenen die een aandeel hebben in dit rapport bedanken voor hun bijdrage.

Ik wens u veel succes met het doorlezen van het verslag.

Bob Schröder

Student Haagse Hogeschool

Juni 2005

Opleiding: Management Economie en Recht (voltijd)

Studentnummer: 20012825

Inhoudsopgave

Management Samenvatting.....	3
Voorwoord.....	4
1 Inleiding.....	7
1.1 Algemeen	7
1.2 Aanleiding.....	7
1.3 Opdrachtdoelstelling	7
1.4 Opzet onderzoek	8
2 Analyse.....	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Huidige situatie	9
2.2.1 Organogram Voice Portal Solutions team	10
2.3 Desk research	11
2.4 Interviews.....	11
2.4.1 Doelgroep interviewers.....	12
2.4.2 Interviewvragen	12
2.5 Analyse interviews.....	13
2.5.1 Wat is een Projectoffice?	13
2.5.2 Opzetten Projectoffice	14
2.5.3 Huidige situatie	14
2.5.4 Behoeftte	15
2.5.5 Noodzaak	15
2.5.6 Bezetting	15
2.5.7 Mogelijk binnen het Voice Portal Solutions team	15
2.5.8 Cortex.....	16
2.5.9 Resource planner.....	16
2.5.10 Knelpunten.....	16
3 Advies.....	18
3.1 Inleiding	18
3.1.1 Welke taken in een Projectoffice?	18
3.1.2 Hoe opzetten Projectoffice.....	19
3.1.3 Noodzaak	20
3.1.4 Haalbaarheid Projectoffice binnen Voice Portal Solutions team.....	20

3.1.5	Bezetting	22
3.1.6	Piekbelasting	22
3.1.7	Cortex.....	23
3.1.8	Kosten en baten.....	23
3.1.9	Afdeling resource.....	23
3.1.10	Extranet	24
3.2	Conclusie.....	24
4	Conclusies en Aanbevelingen.....	25
4.1	Inleiding	25
4.2	Conclusie.....	25
4.3	Aanbevelingen	26
5	Implementatieplan.....	27
5.1	Activiteiten.....	27
5.1.1	Stap 1: Presentatie maken richting de werknemers en management	27
5.1.2	Stap 2: Presentatie geven	27
5.1.3	Stap 3: Feedback management en werknemers op presentatie	27
5.1.4	Stap 4: Feedback verwerken	27
5.1.5	Stap 5: Procedures beschrijven en opstellen templates.....	27
5.1.6	Stap 6: Feedback op de beschrijving van procedures en templates	27
5.1.7	Stap 7: Feedback verwerken	27
5.1.8	Stap 8: Inrichten Archief.....	28
5.1.9	Stap 9: Invoering Projectoffice	28
5.1.10	Stap 10: Evaluatie	28
5.2	Activiteitenplanning.....	29
5.3	Geslaagde implementatie	29
	Bronvermelding	30
	Bijlagen	i
Bijlage 1	Analyse Deskresearch.....	ii
Bijlage 2	Interviews.....	v
Bijlage 3	Krachtenveldanalyse	xix

1 Inleiding

1.1 Algemeen

De afstudeeropdracht beschrijft wat er nodig is en de haalbaarheid van een Projectoffice binnen het Voice Portal Solutions team van LogicaCMG. Dit adviesrapport geeft antwoord op de doelstelling die in het Plan van Aanpak is geformuleerd.

Het adviesrapport bestaat uit een inleiding en verder uit een:

Analyse

In hoofdstuk 2 is de huidige situatie beschreven. Tevens de beschrijving van de werkwijze en de analyse van de interviews.

Advies

Het advies in hoofdstuk 3 is opgebouwd uit eigen ervaring binnen de organisatie, desk research en de verschillende informatie die verkregen is door de interviews.

Conclusie en aanbevelingen

In hoofdstuk 4 wordt een conclusie en aanbevelingen gegeven naar aanleiding van de interviews, knelpunten en het advies.

Implementatieplan

Hoofdstuk 5, het implementatieplan geeft stap voor stap weer hoe de Projectoffice dient te worden ingevoerd. Tevens wordt hierin duidelijk gemaakt wie waarvoor verantwoordelijk is.

1.2 Aanleiding

Door het bedrijfsmodel van LogicaCMG is het nooit van te voren zeker wie er aan bepaalde projecten gaan werken. De projectmanager is meestal van te voren niet bekend. Doordat elke projectmanager vrij is om binnen het kwaliteitssysteem zijn eigen werkwijze te hanteren, heeft elke manager ook zijn eigen administratie en aanpak ten opzichte van kwaliteitsprocedures.

Hierdoor is er geen eenvoud in de project administraties over projecten heen. Met uitzondering van de verplichte administratieve opleveringen, zoals financiële maandrapportages. Hierdoor is het mogelijk dat projectmedewerkers die op meerdere projecten werken, verschillende urenverantwoordingen moeten invullen en dat de verwerking daarvan verschilt per project.

1.3 Opdrachtdoelstelling

De doelstelling van het project luidt:

Bepaal wat er nodig is om een Projectoffice binnen het Voice Portal Solutions team met het oog op grote projecten op te starten. Indien mogelijk moeten ook kleinere projecten hiervan gebruik kunnen maken. Onderzoek of wellicht ook een aantal afdelingstaken zoals resourcing bij het Projectoffice (Projectoffice) belegd kunnen worden.

Een aantal deelvragen die hieruit volgen zijn:

- Bekijk hoe de situatie nu is?
- Bekijk wat de behoefte van de afdeling is?
- Bekijk de haalbaarheid?
- Hoe wordt Projectoffice geregeld binnen grotere projecten op andere afdelingen?

- Bepaal wat er nodig is om Projectoffice zo neer te zetten dat alle partijen binnen het Voice Portal Solutions team er wat aan hebben?
- Wat zijn de financiële gevolgen hiervan?
- Advies uitbrengen
- Maken Implementatieplan

1.4 Opzet onderzoek

Het onderzoek zal bestaan uit een analyse, een advies en een implementatieplan. De analyse zal beschrijven wat een Projectoffice precies is, hoe op dit moment de taken van het Projectoffice uitgevoerd worden en hoe men het liever anders zou zien. Dit gebeurt door het inlezen van beschikbare literatuur, internet, interviews met collega's op de afdeling en de interviews met collega's op andere afdelingen die met een Projectoffice te maken hebben. Het advies is gebaseerd op de de interviews, de verschillende literatuur en ervaringen die zijn op gedaan tijdens mijn stage en de weken dat ik aan mijn afstudeeropdracht heb gewerkt. In het advies worden zaken tegen elkaar afgewogen en verklaard waarom voor een bepaalde richting gekozen moet worden. Het implementatieplan zal kort in stappen weergeven op welke manier het meest efficiëntst een nieuw Projectoffice kan worden ingericht.

In bijlage 3 staat tevens een krachtenveldanalyse. De krachtenveldanalyse is een van de meest gebruikte omgevingsanalyses¹. Op deze manier wordt in kaart gebracht wat het relatiepatroon is tussen de belangrijkste spelers in het Voice Portal Solutions team en hun houding tegenover het op te zetten Projectoffice. Dit zal gebeuren aan de hand van de volgende zes stappen:

- Stap 1: Actorenanalyse
- Stap 2: Energieprofiel
- Stap 3: Relevantieanalyse
- Stap 4: Projectkaart
- Stap 5: Relatieanalyse
- Stap 6: Risico gebieden

¹ Bos, J. en Harting, E., *Projectmatig Creëren*, 3^{de} druk, Scriptum Books, Schiedam

2 Analyse

2.1 Inleiding

Voor de uitvoering van het onderzoek is gebruikt gemaakt van desk research en interviews.

2.2 Huidige situatie

De afdeling Voice Portal Solutions bestaat uit 21 consultants. Deze consultants zijn voornamelijk intern ingezet op spraakprojecten. Projecten die ook intern op de afdeling worden uitgevoerd. Indien niet voldoende opdrachten zijn om de consultants allemaal in te zetten op projecten die “in-house” worden uitgevoerd, worden consultants ook extern ingezet bij klanten, op consultancybasis. De bezetting van het Voice Portal Solutions team is dus afhankelijk van het aantal projecten en het werk dat deze projecten oplevert. Op dit moment is het een rustige periode voor wat betreft intern uitgevoerde projecten waardoor er nu zes mensen extern zijn ingezet.

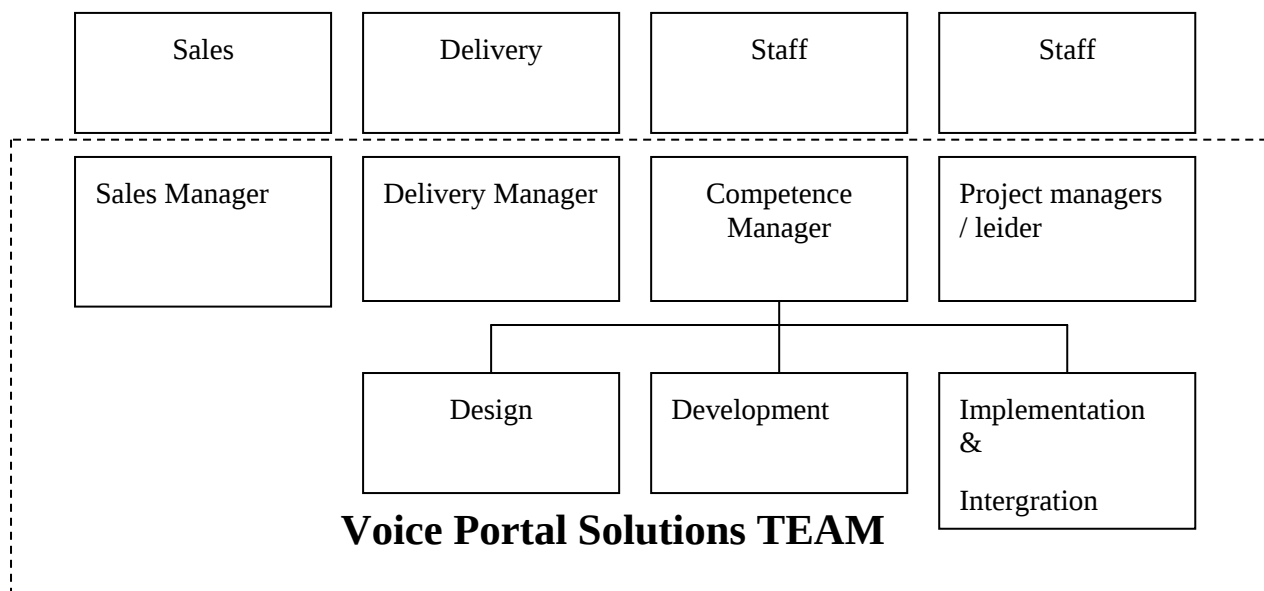
Ten opzichte van andere afdelingen binnen LogicaCMG voert het team Voice Portal Solutions gemiddeld meer opdrachten uit vanuit de thuisbasis. Andere bedrijfsafdelingen vervullen vaker consultancy opdrachten. De bezetting op de projecten kan hierdoor fluctueren.

Door het bedrijfsmodel van LogicaCMG is het nooit van te voren zeker wie er aan bepaalde projecten gaan werken. De projectmanager is meestal niet van te voren bekend. Doordat elke projectmanager vrij is om binnen het kwaliteitssysteem zijn eigen werkwijze te hanteren, heeft elke manager ook zijn eigen administratie en aanpak ten opzichte van kwaliteitsprocedures.

Hierdoor is er geen eenduidige werkwijze met betrekking tot projectadministraties over verschillende projecten heen. Met uitzondering van de verplichte administratieve opleveringen, zoals financiële maandrapportages. Hierdoor is het mogelijk dat projectmedewerkers die op meerdere projecten werken, verschillende urenverantwoordingen moeten invullen en dat de verwerking daarvan verschilt per project.

Dit wil zeggen dat de output gelijk is maar de werkwijze sterk kan verschillen, hetgeen niet de meest efficiënte manier van werken is.

2.2.1 Organogram Voice Portal Solutions team



Het Voice Portal Solutions team valt onder de divisie Telecom. De divisie Telecom bestaat uit drie hoofdtakken; Sales, Delivery en Staff & Competence.

Sales is verantwoordelijk voor het binnenhalen van opdrachten en het onderhouden van de klantrelaties.

Delivery is verantwoordelijk voor het inschatten van project effort en het naleven van de gebudgetteerde uitvoering van de projecten.

Projecten worden uitgevoerd door mensen uit de verschillende competenties onder aansturing van een projectmanager.

De projectmanager krijgt van delivery de opdracht voor de uitvoering en legt verantwoording af aan de delivery manager. De delivery manager bewaakt de voortgang, kosten en stelt kritische vragen wanneer nodig.

Het Voice Portal Solutions team bestaat uit een Competence manager en medewerkers. De competence manager is verantwoordelijk voor de inzetbaarheid van zijn medewerkers en de opbouw en het onderhouden van de competentie bij die medewerkers. In dit geval is de competentie spraaktechnologie.

Binnen het Voice Portal Team zijn drie hoofd disciplines te onderkennen: ontwerp, bouw en implementatie. Een project begint met een ontwerp die ontworpen worden door de designers. Als ontwerp voldoet aan alle criteria kan er begonnen worden met de bouw. De bouw gebeurt door developers. Na de bouw zal de implementatie plaats vinden.

Indien een project wordt uitgevoerd wordt er een projectmanager toegewezen, die voornamelijk gebruik maakt van de resources in het Voice Portal Team. Waar nodig wordt het project team aangevuld met mensen van buiten het Voice Portal Team. Indien er bijvoorbeeld test kennis noodzakelijk is wordt deze vaak gehaald uit het competence center TestFrame. Dit is een ander organisatie onderdeel buiten Telecom, met als specialisatie testen.

Ondanks het feit dat het Voice Portal team een competence team is, bestaat er ook een horizontaal of virtueel team, dat steeds van samenstelling wijzigt, waarin ook sales en delivery een vaste rol hebben.

Projectmanagement is geen onderdeel van het voice portal team. Binnen de divisie Telecom is een apart competence team solution delivery, die bestaat uit projectmanagers en solutionmanagers.

Voor de medewerkers op het Voice Portal team, die steeds gelijksoortige projecten uitvoeren, is het prettig om niet steeds van werkwijze te hoeven veranderen bij de inzet van een nieuwe projectmanager. Waar mogelijk wordt zo veel mogelijk gebruik gemaakt van dezelfde projectmanagers bij de voice projecten.

Het dynamische karakter van de projectbezetting is op zich al een aanleiding om een Projectoffice in te richten, waar de administratieve taken van projecten en team aangelegenheden worden geregeld.

2.3 Desk research

Voordat de interviews zijn afgenomen is er gekeken wat een project en een Projectoffice inhoudt? Dit is gedaan door middel van deskresearch. Desk research is het doen van onderzoek naar al beschikbare gegevens. Vaak betreft het gegevens die al door anderen zijn verzameld. Het voordeel van desk research is dat het over het algemeen snel en goedkoop is. Nadeel is dat de gevonden informatie vaak niet volledig aansluit op de probleemstelling. Ook zijn relevante gegevens niet altijd toegankelijk of kan informatie verouderd zijn². Voor het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van desk research kan de onderstaande checklist gebruikt worden. De middelen die gebruikt zijn is het boek projectmatig creëren en het bezoeken van de verschillende websites. Deze analyse is terug te vinden in de bijlage 1.

2.4 Interviews

In dit onderzoek wordt er gekeken of een Projectoffice een centrale positie kan innemen binnen de afdeling Voice Portal Solutions. Dit om de projectmanagers meer te ontlasten en meer duidelijkheid te krijgen hoe er gewerkt dient worden en wie voor welke taak verantwoordelijk is? Het doel van de interviews is om informatie te verzamelen over de huidige situatie en hoe de situatie in de toekomst eruit zal moeten komen te zien. Ook kunnen er tips naar voren komen die van belang zijn bij het schrijven van het advies. Om zoveel mogelijk te weten te komen over hoe een Projectoffice binnen de afdeling Voice Portal Solutions zou kunnen passen en hoe een Projectoffice op andere afdelingen is geregeld; wordt kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Dit houdt in dat er niet gekeken wordt hoeveel mensen iets vinden, maar staat meer de vraag waarom mensen iets vinden centraal. Kwalitatief onderzoek zal gebeuren aan de hand van individuele interviews. Een individueel interview (ook wel 'single' interview genoemd) is een gesprek tussen één respondent en één interviewer. Deze manier van informatie verzamelen is heel direct en intensief. Individuele interviews zijn bij uitstek geschikt om inzicht te krijgen in de manier waarop mensen nadenken over bepaalde zaken en hoe zij daar betekenis aan geven. Daarnaast zijn interviews zeer geschikt om argumenten te vinden om beslissingen te onderbouwen, om kenmerken van groepen te achterhalen, concepten te toetsen en processen en beleid te evalueren.

De interviews zijn afgenomen tussen 1 en 22 april. Twee van de respondenten zijn medewerkers van LogicaCMG die al meerdere jaren ervaring hebben met een Projectoffice en vijf respondenten die binnen de afdeling Voice Portal Solutions allemaal een andere functie bekleden. Zo is een goed beeld verkregen over wat er binnen het team speelt. De opdrachtgevers zijn niet geïnterviewd, deze hebben

² <http://www.nipo.nl>

tijdens de initiële gesprekken rondom de opdrachtformulering aangegeven waarom een Projectoffice wellicht handig kan zijn.

Doel van de interviews is te onderzoeken of er andere inzichten zijn dan de inzichten van de besturende managers. Op basis van het eindresultaat moeten de opdrachtgevers in staat zijn een beslissing te nemen of het haalbaar is een Projectoffice op te starten binnen de afdeling Voice Portal Solutions.

De interviews zijn afgenomen bij LogicaCMG in Nieuwegein, waar alle medewerkers van LogicaCMG werken, met uitzondering van een collega, die tijdelijk is ingezet bij een klant in Den Haag. Alle gesprekken zijn opgenomen op een cassetteband ter naslag bij de uitwerking. Gemiddeld duurde een interview 35 minuten.

2.4.1 Doelgroep interviewers

In dit hoofdstuk staat aangegeven wie er zijn geïnterviewd. De reden dat er gekozen is voor deze mensen is de volgende. Iedere respondent vertegenwoordigt een functie. Op deze manier krijg je een ruim beeld van wat er op de afdeling speelt en wat de mensen bezig houdt. De meeste respondenten weten ook wat er speelt bij zijn collega in dezelfde functie. Door tijdgebrek is het niet mogelijk alle werknemers te interviewen. Wel zijn er bij het schrijven van dit onderzoeksrapport gesprekken informele gesprekken geweest met medewerkers uit het Voice Portal Solutions Team.

De respondenten waren:

Extern:

- Patrick Hoogduijn; Management Consultant 2 jaar werkervaring in Projectoffice activiteiten, tevens ervaring met het opzetten van een Projectoffice.
- Michiel de Rooij; Projectoffice Manager 6 jaar ervaring.

Intern Voice Portal Solutions team:

- Marco Sempel; Resource Planner, geen ervaring in Projectoffice
- Maurice Aussems; Management consultant regelt alle beheer zaken binnen het Voice Portal Solutions team, geen ervaring in Projectoffice
- Sander Aret; Management Consultant, Ervaring in Projectsupport.
- Joris Engels; Projectleider, geen ervaring in Projectoffice.
- Johan van der Kuijl; Developer, geen ervaring in Projectoffice.

2.4.2 Interviewvragen

Er waren twee verschillende vragenlijsten. Eén lijst met elf vragen voor de respondenten binnen het team en één met vijftien vragen voor de respondenten buiten team. Tijdens het afnemen van de interviews is er soms nog een vraag toegevoegd. Na elke interview ontstonden weer ideeën voor nieuwe vragen. De vragen zoals ze vooraf zijn opgesteld staan in de bijlage 2. De verkregen informatie tijdens de interviews moet antwoord geven op de vraag of er behoefte is aan een Projectoffice en hoe het beste een Projectoffice kan worden opgezet binnen het Voice Portal Solutions team.

Daarnaast zijn vragen gesteld over de huidige situatie, het gebruik van het kwaliteitssysteem Cortex en is onderzocht of er een verband bestaat tussen het kwaliteitssysteem en een Projectoffice.

De vragen zijn vooraf opgesteld en zijn besproken en gereviewd door een collega op de afdeling, die op dat moment de rol van Projectoffice support vervulde binnen één van de projecten.

2.5 Analyse interviews

De interviews zijn afgenomen tussen 1 en 22 april met twee werknemers van LogicaCMG die al meerdere jaren ervaring hebben met een Projectoffice. Tevens met de vijf werknemers van de afdeling Voice Portal Solutions waar ik het onderzoek voor uitvoer. Alle interviews verliepen voorspoedig en brachten veel informatie op. De interviews duurden gemiddeld 35 minuten en werden afgenomen bij LogicaCMG in Nieuwegein. Eén interview werd door omstandigheden afgenomen bij KPN in Den Haag.

Er waren 13 interviewvragen die betrekking hadden op het opzetten van een Projectoffice, verder waren er 3 vragen over het kwaliteitssysteem Cortex van LogicaCMG. De interviews moeten informatie geven hoe het beste een Projectoffice kan worden opgezet binnen het Voice Portal Solutions team, tevens of er een behoefte aan is en een beeld te krijgen van de huidige situatie.

2.5.1 Wat is een Projectoffice?

Uitgaande van de antwoorden op de vraag in het interview: "Wat is een Projectoffice?", is er een gemeenschappelijk woord dat de primaire taak van een Projectoffice maakt: ondersteuning. Ondersteuning van de projectmanager en medewerkers, ondersteuning van het project, ondersteunen van alle processen binnen een project.

Hoe groot deze ondersteuning is hangt af van hoeveel die projectmanager uit handen wil geven. De volgende taken werden het meest genoemd de interviews die een Projectoffice zou kunnen/moeten uitvoeren:

- Administratieve zaken;
- Changemanagement;
- Risicomanagement;
- Configuration Management;
- Ondersteuning Rapportages.

Administratieve zaken

De administratieve taken die een Projectoffice volgens de ondervraagden vooral zou moeten uitvoeren zijn registratie en controle van gemaakte uren, rapportage taken overnemen, documentatie beheer en kwaliteitstaken. Daarnaast zou het Projectoffice zich ook ondersteunend bezig kunnen houden met bijvoorbeeld risico management en planning.

Onderdeel van de kwaliteitstaken zijn bijvoorbeeld het uitvoeren van audits, het ondersteunen in de naleving van het kwaliteitsplan zoals vastgelegd in het project plan en het maken van templates.

Daarnaast zou ook ondersteuning geleverd kunnen worden door het Projectoffice in de afhandeling van change requests en formele vragen van de klant. De Projectoffice manager zorgt voor de organisatie van de beantwoording van de change requests en formele vragen. Desnoods kunnen change request verzameld worden in een offerte.

Een andere administratieve taak is het bijhouden van de status rondom issues en toegewezen taken, de verslaglegging van vergaderingen en voortgangsgesprekken.

Changemanagement

Een Request for Change wordt normaliter door de klant ingediend als zij een functionele of technische verandering in het product of service willen. Het Projectoffice kan deze beheren en het proces bewaken. Dit houdt in het opstellen van de change of iemand er voor verantwoordelijk maken. Ook de status van de changes bewaken behoort tot het takenpakket.

Risicomanagement

Elk lopend project heeft zijn eigen risico's. Deze risico's kunnen voor het starten van het project al aan de orde komen, maar ook tijdens het project kunnen deze ontstaan. Een taak van de Projectoffice kan zijn om deze te beheren.

- Welke risico's zijn er?
- Hoe groot zijn risico's?
- Welke consequenties kunnen de risico's hebben?
- Hoe kunnen risico's vermeden worden?
- Wat te doen als er risico's optreedt?

Configuratie Management

Configuratie management is het vastleggen van welke versie van welk onderdeel (documenten, componenten, deliverables, etc.) in welke release zit. Onderdeel daarvan is het bewaken van requirements, zijn we niets vergeten. Doel is om aan te tonen dat de requirements in elke projectfase terug komen.

In de interviews kwam meerdere malen naar voren dat dit een belangrijk aspect is om op te pakken. Vooral belangrijk ter voorkoming van fouten door het gebruik van de verkeerde documenten voor de verschillende releases.

Ondersteuning Rapportages

Ook het ondersteunen bij het opstellen van de verschillende rapportages werd meerdere malen genoemd. Denk hierbij aan project status rapportages, financiële status rapportages, uren en budgetten, etc. Het uithanden geven van deze zaken kan veel tijd vrijmaken bij Projectmanagers om andere zaken te doen.

2.5.2 Opzetten Projectoffice

Bij een van de respondenten kwam naar voren dat hij diverse pogingen heeft gedaan om processen te professionaliseren binnen het Voice Portal team. Helaas kwamen initiatieven vaak niet van de grond. Ideeën worden vaak nog wel uitgewerkt tot een concreet voorstel, maar tot implementatie kwam het nooit. Het was voor hem onduidelijk waarom dit was.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat voor het opzetten van een Projectoffice goed gekeken moet worden wat op het startmoment de huidige situatie is, wat is precies de 0-lijn. Zonder de 0-lijn kun je nooit met verbeteringen komen als je achteraf niet weet wat er mis was. Bekijk welke taken er zijn binnen het team en welke taken zou een Projectoffice Manager moeten uitvoeren. Zorg dat je genoeg draagvlak creëert voor het opzetten van een Projectoffice. Bij de vraag hoe je draagvlak moest creëren kwam bijna iedereen met het volgende antwoord: "Dit kan zijn door mensen te laten zien wat hun voordeel is bij een Projectoffice". Een optie is om een Projectoffice op te zetten op meerdere niveaus. Afhankelijk van de grootte van het project deel je deze in een niveau en de daarbij horende procedures. Bekijk verder welke kosten het opzetten van een Projectoffice met zich meebrengt, denk vooral aan de personele kosten. Het moet meer opleveren dan het kost. Projecten zullen uiteindelijk het Projectoffice moeten financieren.

2.5.3 Huidige situatie

Op dit moment is er geen Projectoffice. Elke projectmanager hanteert zijn eigen manier van werken en procedures binnen zijn project. Doordat op dit moment de afdeling niet al te groot is en het een hecht team is dat regelmatig contact met elkaar heeft, verloopt dit nog goed. Zal de afdeling een groei

gaan maken en werknemers krijgen het drukker, zal de vraag zijn of deze manier van werken wel de juiste is. Vooral het stuk urenregistratie is een probleem zowel voor de projectleider als de werknemers in het team. Iedere week staat er weer een projectleider voor je bureau die de uren wil. Het probleem is dat de uren niet op één centraal punt bijgehouden worden.

2.5.4 Behoefte

Er is behoefte aan een Projectoffice. Op de vraag of het nodig is dat er een Projectoffice komt zegt iedereen op één iemand na dat dit nodig is. De persoon van die het niet zo nodig achtte, was vreemd genoeg een projectleider. De reden was dat hij één project voor het Voice Portal Solutions team doet en ook één voor een ander team. Stel dat hij vijf projecten heeft binnen het Voice Portal Solutions team dan kun je dingen wat slimmer aan gaan pakken. Wel vertelde hij nog dat hij geen weerstand zal bieden als er binnen het Voice Portal Solutions team een andere opzet komt. De werknemers staan er niet onvrijwillig tegenover. Iedereen heeft ook zijn eigen ideeën erover. Men denkt erover na. Sinds ik hier werk zijn er verschillende collega's die oplossingen zoeken om zaken te vergemakkelijken en fouten te beperken. Een voorbeeld hiervan is het Wiki, een intranetsite waarop informatie georganiseerd kan worden. Dit wordt gebruikt voor teamzaken. Alles wat met het team te maken heeft kan daar neergezet worden zoals eigenlijk alle informatie die bij iedereen op zijn bureau ligt, de common knowledge die bekend is bij de teamleden. Ook informatie die over projecten gaan, je kunt dan denken aan telefoonnummers van de opdrachtgever of contactpersonen.

2.5.5 Noodzaak

Er is een verschil of mensen behoefte hebben dat het er komt of dat het noodzakelijk is. De werknemers kunnen er geen behoefte aanhebben, maar het is misschien wel noodzakelijk. Vooral belangrijk is dat alle partijen blijven communiceren met elkaar. In het verleden hoefde niet alles zo formeel, niet alles hoefde uitgeschreven te worden. Op die manier is de afdeling een beetje verwend geraakt, er is een aversie om de administratieve zaken bij te houden. Administratie is belangrijk voor de continuïteit van het project, om het stuurbaar te houden. Er zal nu wel steeds professionele gewerkt moeten gaan worden, omdat de klant dit zal gaan verwachten.

2.5.6 Bezetting

Een aantal mensen is de vraag gesteld hoe het Projectoffice bemand zal moeten worden. Op dit moment is één persoon genoeg de ander zegt dat op dit moment voor één persoon te weinig werk is. Als er een Projectoffice komt is het belangrijk om te kijken, hoeveel werk zal de medewerker per week kwijt zijn met Projectoffice activiteiten, is het een fulltime baan of zou iemand het als extra taak kunnen bijnemen. Valkuil bij het laatste geval is dat het dan misschien een ondergeschoven kindje wordt.

2.5.7 Mogelijk binnen het Voice Portal Solutions team

De vraag of het mogelijk is om een Projectoffice op te zetten twijfelt men hier over maar bedoelen dit niet negatief. Het is in dit team vooral rennen en stilstaan. Dan is er een project en dan is er weer even niets. Soms is iedereen hartstikke druk en dan in één keer zijn alle projecten afgelopen en zit iedereen weer uit zijn neus te eten en worden medewerkers ingezet bij andere onderdelen in de organisatie. Op zo'n moment is het niet zinvol en rendabel om een Projectoffice in de lucht te houden en iemand vast hiervoor aan te stellen. Want de uren van deze persoon moeten wel betaald worden. Toch wordt er gedacht dat een Projectoffice nuttig en prettig is om te hebben, maar er is twijfel of het wel haalbaar is? Dit heeft te maken met de manier van werken binnen de afdeling. Voordeel is wel dat door het grote verloop van nieuwe mensen op de afdeling, dat er een centraal punt is waar alles geregeld is en waar de procedures van werken bekend zijn.

2.5.8 Cortex

Iedereen binnen de afdeling weet wat Cortex is. Bijna iedereen kwam met het antwoord dat het, het kwaliteitssysteem van LogicaCMG is. De manier waarop LogicaCMG werkt. Het geval is wel dat niet iedereen het gebruikt. Op de vraag of Cortex van belang is, en bruikbaar is voor het opzetten van een Projectoffice, zei bijna iedereen dat dit wel het geval is. Er staan genoeg zaken in Cortex die van nut kunnen zijn voor een Projectoffice. Denk hierbij onder andere aan templates.

2.5.9 Resource planner

De afdeling resource planning kijkt binnen het team Voice Portal Solutions waar de mensen zijn ingezet en hoeveel werk eraan zit te komen. Verder zorgt de planner dat alles zo efficiënt mogelijk verloopt: is een werknemer klaar met een opdracht zorgt de planner dat de aansluiting met een nieuwe opdracht goed verloopt. Op deze manier probeer je de inzetbaarheid continue hoog te houden. Bijvoorbeeld: de projectmanagers stemmen met de resource planner af over de inzet van de mensen in het project. Een projectmanager maakt een plan en heeft daarin taken die uitgevoerd dienen te worden zoals:

- 100 uur voor ontwerp,
- 200 uur voor ontwikkeling
- 100 uur voor testen
- 50 uur voor implementatie

De resource planner kijkt of deze mensen beschikbaar zijn en wanneer deze ingepland kunnen worden.

Er is dus een spanningsveld tussen de wensen van de projectmanager en die van de resource planner. Momenteel is de taak van de resource planner meer administratief dan de bedoeling is. De resourceplanner bewaakt voornamelijk de utilisation.³

De inzet is de laatste tijd een hot item, waardoor de regels ook worden aangescherpt en er langzaam weer richting een echte planning gewerkt wordt. Echter hoe meer projecten en project managers er zijn, des te moeilijker wordt het echt inplannen van de resources.

2.5.10 Knelpunten

Indien je een Projectoffice gaat uitvoeren dan moet je rekening houden met de volgende gevonden knelpunten:

- Welke taken behoren tot een Projectoffice?
- Administratieve zaken binnen de teamleden wordt als vervelend beschouwd.
- Projectmanagers zijn op dit moment te veel tijd kwijt aan administratieve zaken.
- Weerstand bij eerdere pogingen om het proces te professionaliseren en standaardiseren.
- Het is nooit van te voren zeker wie er op bepaalde projecten gaan werken. De projectmanager is dus ook meestal van te voren niet bekend.
- Uren registratie wordt niet op één centraal punt bijgehouden.

³ Het percentage uren waar opbrengsten tegenoverstaat ten opzichte van het totaal aantal uren waar opbrengsten voor gemaakt kunnen worden.

- Weerstand bij het invullen van uren registratie op meerdere plaatsten.
- Elke projectmanager heeft zijn eigen manier van werken.
- Haalbaarheid van een Projectoffice door het sterke verloop in projecten.
- Bezetting (part-time/fulltime) van een Projectoffice.

3 Advies

3.1 Inleiding

Het advies is opgesteld op basis van de interviews, eigen ervaring en gesprekken die ik tussendoor heb gevoerd met werknemers. De adviezen zijn als volgt onderverdeeld:

- Welke taken in een Projectoffice?
- Hoe opzetten Projectoffice?
- Noodzaak
- Haalbaarheid
- Bezetting
- Cortex
- Afdeling resource
- Kosten en baten

3.1.1 Welke taken in een Projectoffice?

Door mijn eigen ervaring op het gebied van Projectactiviteiten tijdens mijn stage en door de uitkomsten van de interviews zou een Projectoffice verantwoordelijk moet zijn voor het uitvoeren van de volgende dertien taken:

1) *Configuratie Management*

Configuratie management is noodzakelijk als ondersteuning van Voice Portal Solutions releases en te voorkomen van fouten door het gebruik van de verkeerde documenten voor de verschillende releases. In de interviews kwam na voren dat dit een belangrijk aspect is om op te pakken.

2) *Minutes*

Het maken van notulen tijdens de voortgangsvergaderingen van het desbetreffende project. Daarmee ook de vastlegging van de issue registers en de takenlijsten.

3) *Uren reportages*

Er voor zorgen dat iedereen zijn uren rapportages op tijd invult. Tevens zal hij moeten controleren of dit klopt.

4) *PSR (Project status report)*

Ondersteuning bij de verwerking van de project status rapportages.

5) *FSR (Financial status report)*

Ondersteuning bij de verwerking van de financiële status rapportages.

6) *Change Management*

Een Request for Change wordt meestal door de klant ingediend als zij een technische verandering in het product of service wil. Het Projectoffice zal deze beheren. Dit houdt in het opstellen van de change of iemand ervoor verantwoordelijk maken. Ook zal hij de status van de changes in de gaten moeten houden.

7) *Risicoregister*

Het bijhouden van een risicoregister. Voor een project en tijdens een project ontstaan er risico's. Deze zullen moeten worden bijgehouden en moeten worden ingeschat in drie verschillende niveaus. Hoog, gemiddeld en laag. De Projectoffice manager houdt een lijst bij van alle risico's die in een project plaatsvinden. En zal tijdens elke vergadering hierop terug komen en de status er van noteren. Elk project zal zijn eigen template krijgen waarin deze risico's kunnen worden genoteerd.

8) *RFI (Request for Information)*

Als intern de vraag naar informatie niet beantwoord kan worden zal er een RFI worden opgesteld voor de klant. Dit kan opgepakt worden door de Projectoffice manager. Er zal een template moeten worden opgesteld waarin de verschillende informatie komt te staan. Zoals de naam van de klant

9) *Archivering/Documentenbeheer*

Alle documenten in een project zullen worden gedocumenteerd op de server van LogicaCMG. Dit kan gebeuren aan de hand van een project breakdown structure die al voor meerdere projecten gebruikt is. Ook heeft de Projectoffice manager de verantwoordelijkheid om te zorgen dat iedereen de juiste documenten op de juiste plaats documenteert en dat de Product Breakdown Structure geen ongeorganiseerde documentenbak wordt.

10) *Autorisatie voor tijdschrijven*

Zorgdragen voor het autoriseren van de juiste mensen op de juiste projecten. Dit om te zorgen dat de kosten op de juiste projecten komen en dat er alleen uren geschreven kunnen worden door mensen die daar recht op hebben.

11) *1^e contactpersoon binnen de organisatie*

De Projectoffice manager zal voor informatie over de projecten de eerste contactpersoon zijn naar het team toe. Als de Projectoffice manager geen antwoord heeft zal deze de projectmanager op de hoogte stellen.

12) *Contact persoon over projecten voor nieuwe collega's*

Als er een nieuwe collega binnen komt kan de Projectoffice manager deze wegwijs maken in de werkwijze van het team. Welke procedures zijn er en wie is waar verantwoordelijk voor.

13) *Kwaliteitsbewaking*

Een Projectoffice moet een stuk kwaliteitsbewaking oppakken. Bijvoorbeeld worden alle requirements gerealiseerd die in het Plan van Aanpak van een project zijn opgesteld? Rapportages, documenten, etc. reviewen of laten reviewen door iemand met de juiste kennis.

Eventueel:

Call dispatching. Dit is op dit moment een taak van beheer en zou ook goed opgepakt kunnen worden door een Projectoffice. Call dispatching zijn incidenten die per telefoon binnenkomen, over al opgeleverde en werkzame releases. Het Projectoffice zal deze dan verwerken en iemand voor een call verantwoordelijk stellen. Een Projectoffice die tevens de resource planning uitvoert, heeft als voordeel dat hij al inzicht heeft van wie er beschikbaar is of wie er de meeste tijd voor heeft.

3.1.2 Hoe opzetten Projectoffice

Je kunt een Projectoffice op verschillende manieren opzetten. Een manier die genoemd is, is dit te doen naar de grote van een project. Je kunt dan Projectoffice indelen in niveaus. Een groot project is veel gecompliceerder dan een klein project en heeft meer procedures. Op dit moment is dit voor het Voice Portal Solutions team nog niet aan de orde. Omdat het Voice Portal Solutions team niet zo groot is en datzelfde geldt voor de projecten. Moment het beste zijn de zaken en procedures te standaardiseren. Stel dat het Voice Portal Solutions team een grote groei gaat doormaken en de grote van de projecten zal toenemen kan erop dat moment door de Projectoffice manager gekeken worden of het Projectoffice ingedeeld kan worden in de verschillende niveaus. Nu is het advies dat er een Projectoffice wordt opgericht om taken uit handen te nemen van projectmanagers en standaardisatie te krijgen binnen de afdeling. Dit brengt uiteindelijk ook een stuk kwaliteitsbewaking met zich mee.

3.1.3 Noodzaak

Er is een verschil of werknemers behoefte hebben dat er een Projectoffice komt of dat het noodzakelijk is. De werknemers kunnen er geen behoefte aan hebben, maar het is misschien wel noodzakelijk. Vooral belangrijk is dat alle partijen blijven communiceren met elkaar. In het verleden hoefde niet alles zo formeel, niet alles hoefde uitgeschreven te worden. Op die manier is de afdeling een beetje verwend geraakt, er staat dus een aversie om de administratieve zaken bij te houden. Hoewel administratie zeer belangrijk is voor de continuïteit van het project, om het stuurbaar te houden. Er moet professioneler gewerkt gaan worden, omdat de klant dit verwacht. Projecten worden steeds complexer en er worden steeds hogere eisen gesteld aan het projectmanagement. De projectmanager heeft het druk en hij staat vaak voor een groot aantal problemen tegelijkertijd. Een paar van de meest gebruikelijke problemen waar de projectmanager op stuit zijn:

- Gebrekkige communicatie en structuur van het project
- Problemen met het motiveren en informeren van projectdeelnemers, klanten, opdrachtgevers en andere belanghebbenden
- Onvoldoende controle en problemen met de sturing en follow-up van activiteiten

Als je dan alles op een rijtje zet zou je denken dat de noodzaak van een Projectoffice door de geringe projecten en medewerkers niet een grote noodzaak is. De noodzaak zal er wel komen als er meer projecten gaan komen en het team zich gaat uitbreiden en de projectmanager helemaal geen tijd meer heeft voor administratieve zaken.

Het advies luidt dan ook “*voorkomen is beter dan genezen*”. Hiermee word bedoeld, ook al lopen de zaken op dit moment op een manier dat er weinig mis gaat, dit niet hoeft te betekenen dat er geen Projectoffice moet komen. Het is juist nu goed om een Projectoffice in te richten zodat je in de toekomst hiervan de vruchten plukt. Werknemers kunnen er aan wennen en fouten die dan gemaakt worden hoeven niet cruciaal te zijn er kan juist van geleerd worden. Dit zal de kwaliteit van het werk in de toekomst verhogen. Wat ook positief is voor de opdrachtgever. Als een opdrachtgever ziet dat zaken professioneel worden geregeld, kan dit positief uitpakken voor vervolgopdrachten. Tevens wordt er veel werk uit handen genomen worden van de projectmanager die deze tijd kan gebruiken voor andere zaken zoals:

- Nemen van dagelijkse besluiten aangaande de projectvoortgang
- Leiden van het projectteam
- Beheren van interne relaties
- Beheren van externe relaties

3.1.4 Haalbaarheid Projectoffice binnen Voice Portal Solutions team

De haalbaarheid van een Projectoffice binnen het Voice Portal Solutions team is groot. Er zal alleen veel tijd en geld aan besteed moeten worden. Juist doordat het team en de projecten niet al te groot is, is het opzetten van een Projectoffice goed te doen. Als nu een Projectoffice wordt gerealiseerd kan deze meegroeien in alle ontwikkelingen binnen het Voice Portal Solutions team. Alleen de kosten en de baten moeten goed worden afgewogen.

Berekening haalbaarheid Projectoffice

Een Projectoffice is haalbaar bij een minimale verkoop van X manuur aan projecten per jaar.

X is te bepalen door te kijken naar de tijd die Projectoffice activiteiten inneemt in een project.⁴ De volgende berekening is een geldige berekening om te bepalen wanneer een Projectoffice rendabel is. Indien de inspanning die een team moet leveren, zonder project management en Projectoffice overhead 100% is en daarboven op 20 % project management en 10% Projectoffice wordt begroot, kom je op een totaal van 130%. Op deze manier wordt ook vaak een project begroot. Als voorbeeld: de inspanning op een project is 1000 uur, dan wordt 200 uur project management en 100 uur Projectoffice extra begroot.

Om één Projectoffice manager fulltime te werk te stellen moet er op jaarbasis het volgende worden verkocht aan manuren:

Stel: Een Projectoffice manager werkt full time per jaar 1600 uur. Om één Projectoffice manager aan het werk te hebben moet je dan in totaal verkopen $1600 / (10/130) = 20800$ uur. Kortom je moet ongeveer 13 man ontwerp, bouw, test, project managent en Projectoffice full time verkopen wil het rendabel zijn.

Door echter de taak van de resource planning ook te beleggen bij het Projectoffice wordt de berekening iets anders. Momenteel is 1 persoon ongeveer 1 dag per week bezig met de resource planning. Niet alleen het maken van de planning maar ook het beantwoorden van vragen van management en projectmanagend.

Als de taak resource planning beleggen bij de Projectoffice manager dan hoeft deze nog maar voor 1440 uur per jaar in te worden gezet voor het Projectoffice.

Als daarnaast gekeken wordt naar de netto Voice Portal team uren en de uren voor projectmanagement en test(wordt meestal ingehuurd) weglaten komen we op een totaal aantal uur dat Voice Portal ontwikkelaars ingezet moeten worden op 10240. Dit komt overeen met ongeveer zes en een halve man full time ingezet op ontwerp en bouw van Voice Portal projecten.

Momenteel zijn er meer dan zeven medewerkers binnen het Voice Portal Solutions team die ingezet willen worden op voiceprojecten. Er is dus genoeg potentieel personeel om een Projectoffice uit te voeren, indien er genoeg verkocht wordt. Aannee daarbij is wel dat de resource planning uitgevoerd wordt door het Projectoffice.

De berekeningen staat in de tabel op de volgende bladzijde:

⁴ Zie hoofdstuk 3.1.1

Berekening haalbaarheid Projectoffice						
Percentage PO	10%	FTE PO		1600	Percentage RP	0
Percentage PM	20%	Netto Uren PO		1600		
	Te verkopen		20800	13	Bezetting	
Reource planning toewijzen						
Percentage PO	10%	FTE PO		1600	Percentage RP	20%
Percentage PM	20%	Netto Uren PO		1280		
	Te verkopen		16640	10,4	Bezetting	
Zonder PM						
Percentage PO	10%	FTE PO		1600	Percentage RP	20%
Percentage PM	20%	Netto Uren PO		1280		
	Te verkopen		14080	8,8	Bezetting	Zonder RP = 11
Zonder Test						
Percentage PO	10%	FTE PO		1600	Percentage RP	20%
Percentage PM	20%	Netto Uren PO		1280		
	Te verkopen		10240	6,4	Bezetting	Zonder RP = 8

3.1.5 Bezetting

Als de er nu een Projectoffice komt zal de bezetting neer komen op één persoon. Er is dan uit gegaan dat hij de taken zal uitvoeren die in hoofdstuk 3.1.1 is beschreven. Als eerste voor het implementeren later om de Projectoffice in de operationeel te houden. De Projectoffice manager zal binnen het team ook een vaste functie bekleden en zal niet voor andere projecten worden ingezet buiten het Voice Portal Team zolang er geen opvolger is. Als dit wel gebeurt worden alle Projectoffice activiteiten niet meer uitgevoerd en zal de Projectoffice niet meer functioneren en zijn alle investeringen voor niks geweest.

Een tweede mogelijkheid is om een Projectoffice te laten uitvoeren door meerdere mensen. Bijvoorbeeld drie medewerkers binnen het Voice Portal Solutions team die taken combineren. Een nadeel is dat er goede afspraken gemaakt dienen te worden wie, wat en wanneer doet. Uiteindelijk heeft één persoon heeft een professionelere uitstraling.

3.1.6 Piekbelasting

Hoe om te gaan met piekbelasting? Je hebt hierbij te maken met positieve pieken en negatieve pieken. Positief is dat je te veel werk hebt voor een Projectoffice. Negatief heb je juist te weinig werk voor een Projectoffice. Bij te veel werk kan er terug gevallen worden op mensen die op dat moment idle⁵ zijn, zij kunnen assistentie verlenen aan het Projectoffice. De piek moet dan niet te lang duren. Bij een aanhoudende positieve piek is de oplossing een extra werknemer in dienst te nemen. Om de kosten zo laag mogelijk te houden kan er gebruik gemaakt gaan worden van een uitzendkracht of nog goedkoper een stagiair. Het gaat hierbij dan om het assisteren van de Projectoffice manager, door deze de makkelijke taken⁶ uit handen te nemen. Een stagiair is verder op dat moment in te plannen voor een onderzoek of gebruik maken van zijn kennis binnen de afdeling.

⁵ Consultant zit niet op een project , er is even geen werk voor deze persoon

⁶ bijvoorbeeld het notuleren bij vergaderingen, invullen templates

Bij een negatieve piek wordt het een ander verhaal. Er zal gekeken moeten worden of de Projectoffice taken van andere werknemers binnen het team kan overnemen. Bij een aanhoudende negatieve piek is er misschien de mogelijkheid om het Projectoffice te detacheren voor een aantal dagen bij een ander bedrijf voor een opdracht. Het aantal dagen zal dan afhankelijk zijn van het werk dat hij op dat moment nog heeft.

3.1.7 Cortex

Cortex kan van grote invloed en leidraad zijn voor het opzetten van een Projectoffice. Het is dan ook aan te raden om het kwaliteitssysteem Cortex te gebruiken voor het opzetten van een project en Projectoffice. Zo zitten er in Cortex al templates voor het maken van RFI's, RFC's, hoe een project op te starten etc. Beschouw Cortex niet als heilig. Het is niet zo dat je precies aan Cortex moet houden, maar het wiel opnieuw uitvinden is overbodig. Gebruik waar je het gebruiken kan. Templates of procedures kunnen altijd door de verschillende ervaringen worden aangepast.

3.1.8 Kosten en baten

Wat gaat een Projectoffice kosten? Dit ligt vooral aan de grootte van het project. Op dit moment is een project manager minimaal 20% tijd kwijt aan Projectoffice activiteiten. Bij een groot project die een omvang heeft van 1000 projectmanagement uren is 200 uur voor Projectoffice activiteiten. De kosten die gemaakt worden zijn 200 uur vermenigvuldigd met de personele kosten. Echter de opbrengsten zijn 200 uur vermenigvuldigd met de personeelskosten plus de winst, aangezien de kosten worden doorberekend aan de klant.

In het geval van een fixed price project wordt dit niet rechtstreeks doorberekend aan de klant, maar maakt het onderdeel uit van de uit te geven kosten voor man tijd. Inzet van een Projectoffice manager kan vaak tegen een lager tarief dan een project manager. Hetgeen een commercieel voordeel kan opbrengen.

De overige baten die je hebt zijn dat er minder fouten worden gemaakt, er eenduidige communicatie is en een eenduidige werkwijze gehanteerd wordt. Dit komt de kwaliteit van het project ten goede. Wat inhoudt dat de opdrachtgever meer tevreden is, wat wellicht in de toekomst extra opdrachten oplevert wat uiteindelijk meer geld inhoudt.

Door centrale verwerking van de uren is een betere forecast op de utilisation mogelijk en worden er minder fouten gemaakt in de rapportages. Hierdoor zijn minder correcties en zijn actualiteiten van de gegevens beter. Ook dit levert geen direct geld op, maar wel een kwaliteitsverbetering.

3.1.9 Afdeling resource

In de interviewanalyse is aangegeven wat resourceplanning inhoudt. Op de vraag of deze verschillende taken van de resourceplanner door de Projectoffice kan worden uitgevoerd is het antwoord, ja. De taken van de resource planner zijn goed in te passen in een Projectoffice. Bij Projectoffice is de gewenste inzet per project en kan ook in dat kader adviseren over de resource planning.

Bij de projectoffice wordt bijgehouden wanneer iemand klaar is, voor welke activiteiten in een project er mensen nodig zijn, wie in welk project zit. Het nadeel is dat het moeilijk aan te geven is hoeveel tijd men kwijt is aan resource activiteiten. De persoon die ik gesproken heb die er nu mee belast is zegt dat niet te kunnen zeggen. De ene week is het een dag de andere week 4 dagen. In de berekeningen is uitgegaan van 1 dag per week. Het advies is om de resource planningsactiviteiten onder te brengen bij het projectoffice.

3.1.10 Extranet

Het is het bekijken waard om de waarde van een gedeeld extranet met de klant. Op het extranet kunnen documenten worden gezet die opdrachtnemer en opdrachtgever aangaan. Op deze manier kunnen snel documenten worden opgevraagd zonder dat er gebeld of ingewikkelde zaken aan te pas hoeven te komen. Het zal een meerwaarde geven aan het project.

3.2 Conclusie

Een Projectoffice kan ingericht worden binnen Voice Portal Solutions indien de omvang van de projecten dit toestaat. Dit is eigenlijk geen nieuw gegeven. Wel nieuw is inzicht in de omvang op jaarbasis.

De keuze om een Projectoffice in te voeren op de afdeling Voice Portal Solutions is daardoor niet zozeer een afweging van kosten en baten uitgedrukt in geld, een Projectoffice wordt namelijk mee verkocht, maar meer een afweging van de zachte opbrengsten en investeringen.

Een Projectoffice kan duidelijk de kwaliteit van het eind resultaat of projectresultaat vergroten en kan zorgen voor eenduidige processen. Dit alles bevordert de effectiviteit, en zorgt op lange termijn voor een hogere winstmarge.

Hieronder is in een tabel aangegeven wat de voor- en nadelen zijn van een Projectoffice.

Voordelen	Nadelen
Professionele manier van werken (ook naar de klant toe)	Een Projectoffice opstarten kost geld
Uniforme manier van werken binnen de projecten en het team	
Projectmanagers krijgen meer tijd voor andere zaken	
Meer duidelijkheid over procedures en verantwoordingen binnen het team, ook voor nieuwe werknemers	

4 Conclusies en Aanbevelingen

4.1 Inleiding

In hoofdstuk 5 wordt de conclusie gegeven en worden er aanbevelingen gedaan naar aanleiding van het onderzoek.

4.2 Conclusie

Een Projectoffice is zeer zeker haalbaar binnen het Voice Portal Solutions team, dit blijkt uit de berekening die eerder is gemaakt. Belangrijk is ook dat er op dit moment geen weerstand is voor het invoeren van een Projectoffice bij de medewerkers. Het is wel belangrijk te kijken onder welke condities je een Projectoffice invoert. Het is aan te bevelen als een Projectoffice wordt ingevoerd de resource planningsactiviteiten hier onder te beleggen. In dat geval zijn er maar zes mensen full time nodig die werk moeten uitvoeren voor het Voice Portal Solutions om de kosten te kunnen dekken. In alle andere gevallen zijn dit meer mensen en op die manier wordt het een stuk lastiger omdat het aantal mensen flink omhoog gaat van negen naar dertien. De noodzaak van een Projectoffice is ook aanwezig, zeker op het moment dat het team een groei gaat doormaken. Het hebben van een Projectoffice zal tevens de kwaliteit van de afdeling vergroten.

De taken die minimaal bij een Projectoffice zouden moeten worden belegd zijn de volgende:

- *Configuratie Management*
- *Minutes*
- *Uren raportages*
- *PSR (Project status report)*
- *FSR (Financial status report)*
- *Change Management*
- *Risk Register*
- *RFI (Request for Information)*
- *Archivering*
- *Autorisatie voor tijdschrijven*
- *1^e contactpersoon binnen de organisatie*
- *Contact persoon over projecten voor nieuwe collega's*
- *Resource*

Eventueel kan hier nog call dispatching aan toegevoegd worden. Tijdens de inrichting en evaluatie van de Projectoffice kan nog eens gekeken worden of er nog andere taken belegd kunnen worden.

Rekening moet worden gehouden met positieve en negatieve piekbelasting in het team met de betrekking tot de inzet op projecten. Er kan soms heel veel werk zijn, er kunnen ook momenten zijn dat er bijna geen werk is. Dit kan worden opgevangen zijn door het aannemen van uitzendkrachten of een goedkopere variant, een stagiair.

Cortex moet een belangrijke rol spelen bij het opzetten van een Projectoffice, omdat hierin veel procedures en templates in terug komen die te gebruiken zijn.

4.3 Aanbevelingen

De aanbevelingen kunnen gezien worden als aandachtspunten bij de implementatie. Het zijn oplossingen voor de eerder genoemde knelpunten om de implementatie goed te laten verlopen.

Aandachtspunten	Hoe
Zorgdragen voor een draagvlak binnen de organisatie	Laten in zien wat de voordelen zijn voor iedereen binnen de organisatie van een Projectoffice. Zorg voor een goede communicatie.
Zorg dragen voor een goed inzicht in de inzet van medewerkers op korte en lange termijn	Afdeling Sales moet meer inzicht geven in de ontwikkeling van nieuwe projecten en moet dit communiceren naar de afdeling en resourceplanning. In een vroeg stadium kan bepaald worden wie er beschikbaar zijn en welke personen er wellicht zullen moeten worden aangetrokken.
Taken van een Projectoffice	Beschrijf duidelijk welke taken tot de Projectoffice behoren. In hoofdstuk 3.1.1 zijn deze al beschreven. Beschrijf van elke taak wat het inhoud, hoe de procedure verloopt en in hoeverre de Projectoffice daarvoor verantwoordelijk is.
Houdt in de gaten dat de meeste mensen op de afdeling een aversie tegen administratieve zaken.	Op dit moment hebben de meeste werknemers een aversie tegen administratieve zaken. Dit zijn vooral het rapporteren en het invullen van de urenregistratie. Zorg voor een uniforme manier van werken binnen alle projecten. Door gebruik te maken van de dezelfde templates. Door steeds te werken op dezelfde manier worden minder fouten worden gemaakt, wordt tijd bespaart, gaat de kwaliteit omhoog en worden de administratieve zaken vergemakkelijkt.
Gebruik Cortex bij de invoer van een Projectoffice	Gebruik de templates en beschreven procedures uit Cortex voor het opzetten van een Projectoffice en pas die toe op de afdeling Voice Portal Solutions.
Implementatie	Het lijnmanagement moet de Projectoffice invoeren de Projectoffice zal hier een ondersteunende rol in spelen.

5 Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt het implementatieplan beschreven, waarin duidelijk en stap voor stap staat wie wat wanneer gaat doen, zodat een Projectoffice wordt ingericht die verantwoordelijk is voor de taken zoals genoemd in hoofdstuk 3.1.1.

5.1 Activiteiten

Om een Projectoffice in te voeren moeten verschillende activiteiten worden uitgevoerd. De activiteiten zijn in de volgende 5.1.1 tot en met 5.1.10 uitgelegd.

5.1.1 Stap 1: Presentatie maken richting de werknemers en management

In de presentatie zal het management en de werknemers geïnformeerd worden over het nieuw op te zetten Projectoffice. Zaken als waarom een Projectoffice, voordelen van een Projectoffice besproken, etc. moeten hiermee de aandacht krijgen.

5.1.2 Stap 2: Presentatie geven

De presentatie zal gegeven worden aan alle werknemers van het Voice Portal Solutions Team en het management.

5.1.3 Stap 3: Feedback management en werknemers op presentatie

Tijdens de presentatie komen er altijd vragen en onduidelijkheden aan het licht of mensen zijn het ergens niet mee eens. Deze vragen en onduidelijkheden zullen worden genoteerd en in beraad worden genomen. Er wordt gekeken wat de onduidelijkheden zijn en of deze belangrijk zijn voor de invoering van het Projectoffice. Als de onduidelijkheden en vragen van belang zijn voor de invloed van een Projectoffice, dan worden die verder uitgewerkt en toegelicht. Is dit niet het geval dan zal het lijnmanagement een besluit nemen. Rekening moet worden gehouden dat de verschillende besluitvormingen de nodige tijd in beslag kan nemen. Hier is in de activiteitenplanning rekening gehouden.

5.1.4 Stap 4: Feedback verwerken

Het verwerken van de feedback van de managers en de werknemers. Als er twijfels zijn deze wegnemen door met argumenten te komen waarom het voor die persoon ook van belang is.

5.1.5 Stap 5: Procedures beschrijven en opstellen templates

De procedures zullen per taak beschreven moeten worden. Ook worden de templates voor de verschillende documenten gemaakt. Zoals voor RFI's, RFC's, Changes, Risk's etc. Dit is het stuk waar goed over nagedacht dient te worden en ruim de tijd voor wordt uitgetrokken. Cortex moet hier een basis in dienen.

5.1.6 Stap 6: Feedback op de beschrijving van procedures en templates

De beschrijving van de nieuwe procedures en templates worden per mail naar het Voice Portal Solutions Team gestuurd. Iedereen heeft dan een week de tijd om haar of zijn feedback te geven.

5.1.7 Stap 7: Feedback verwerken

Dit is het moment om alle feedback te verwerken.

5.1.8 Stap 8: Inrichten Archief

Als de procedures en templates definitief zijn, kan begonnen worden aan de inrichting van het elektronische archief volgens de Product Breakdown Structure.

5.1.9 Stap 9: Invoering Projectoffice

Dit is het moment dat er gewerkt gaat worden met het Projectoffice. Het projectoffice is operationeel.

5.1.10 Stap 10: Evaluatie

Als laatste stap wordt er een evaluatie gemaakt van de implementatie van de Projectoffice.

5.2 Activiteitenplanning

Fase / activiteit / mijlpaal	Start-datum	Eind-datum	Uitvoering	Verantwoordelijk
1. Presentatie maken richten de werknemers en management	Week 1	Week 1	POM ⁷	POM / lijnmanagement
2. Presentatie geven	Week 1	Week 1	POM	POM / lijnmanagement
3. Feedback werknemers op de presentatie	Week 2	Week 2	Projectteam	Lijnmanagement
4. Feedback verwerken	Week 3	Week 3	POM	POM
5. Procedure beschrijvingen en opstellen templates (RFC,RFI, etc)	Week 4	Week 7	POM	POM / Lijnmanagement
6. Feedback op procedure beschrijving en templates van werknemers en management	Week 8	Week 10	Projectteam	POM / Lijnmanagement
7. Feedback verwerken	Week 11	Week 11	POM	POM
8. Inrichten Archief	Week 12	Week 12	POM	POM / Lijnmanagement
9. Invoering nieuwe Procedures en templates	Week 13	Week 19	POM/ Lijn management	POM / Lijnmanagement
10. Evaluatie	Week 20	Week 22	POM	POM

5.3 Geslaagde implementatie

Een implementatie is geslaagd als de geplande veranderdoelen zijn gerealiseerd: de prestatie van de medewerker, het proces en de organisatie ná invoering van de nieuwe procedures beter is dan daarvoor. Met beter bedoelen we sneller, goedkoper en effectiever of efficiënter.

⁷ Projectoffice Manager

Bronvermelding

Literatuur

- Bos, J. en Harting, E., *Projectmatig Creëren*, 3^{de} druk, Scriptum Books, Schiedam.
- Block, P., *Feilloos adviseren*, 2^e druk, Academische Service, Den Haag.
- Grit, R., *Projectmanagement*, 3^e druk, Wolters Noordhoff, Groningen.

Internet

- <http://www.interscipub.com>
- <http://www.nipo.nl>

Verslagen

- Quick Scan CMG, WDS, H3G, Delivery “*Analyse Professioneel Projectmanagement en inrichting Project Support Office*”
- Call Center QuickScan. Uitgevoerd voor PGGM Advies

Bijlagen

Bijlage 1 Analyse Deskresearch

Tijdens de deskresearch is informatie verworven zonder daarbij informatie te vragen van een medewerker van LogicaCMG. Op deze manier krijg je voordat je gaat schrijven van een rapport inzicht wat nu precies een projectoffice is en wat de functie projectmanager inhoudt. Ook is er een analyse gemaakt van de huidige situatie die beschreven staat in hoofdstuk 2.

Projectoffice

Vaak is het niveauverschil tussen de projectmanagers en de seniormanager niet zodanig groot dat er een extra organisatielaag nodig is. In dit geval is het beter om een Projectoffice te creëren dat (projectmatig) parttime door één van de projectmanagers gerund wordt en waarbij de medewerkers rapporteren aan een lijnmanager of full time gerund word door een Projectoffice manager. *De taak van dit Projectoffice is om de informatie die gemeenschappelijk voor de verschillende projecten gebruikt wordt aan te leveren.*

Het voordeel van een Projectoffice is dat de verschillende hoofdelementen bij het uitvoeren van projecten, op een goede wijze worden uitgevoerd waardoor de risico's worden gereduceerd.

Een Projectoffice is geen substituut voor een goed projectmanagement. Een Projectoffice maakt een verbeterde uitvoering van projecten mogelijk, waarbij de projectmanager verantwoordelijk blijft voor het project, inclusief het opleveren van het project binnen budget en met de functionaliteit en de kwaliteit die bij de start van het project was overeengekomen⁸.

Belangrijke taken die een Projectoffice kan verrichten zijn:

- Ondersteuning bieden bij het tot stand brengen van periodieke voortgangsrapportages.
- Assistentie geven bij het maken van de doorloopplanning.
- Het mede analyseren van de risico's van de projecten.
- Assistentie verlenen bij het tot stand brengen van goede contracten met dienstverlenende of toeleverende bedrijven die aan meerdere projecten diensten verlenen.

In de praktijk leveren de projectmanagers vaak informatie aan het Projectoffice, waarna deze de informatie verwerkt in een vorm die bruikbaar is voor het nemen van beslissingen. Verder is het niet gebruikelijk het Projectoffice in te schakelen bij het maken van projectbegrotingen.

Voorbeelden van werkzaamheden die door een Projectoffice worden uitgevoerd:

- Een Projectoffice kan nagaan of de scope van een project, dat wil zeggen de omvang van een project bij oplevering, voldoende is gedefinieerd bij de start van een project. Er zijn projectmanagers die zo betrokken zijn bij een project dat ze vergeten de projectdefinitie tijdig voldoende te definiëren, dat wil zeggen de projectdefinitie zit wel in hun hoofd, maar is niet

⁸ <http://www.interscipub.com>

duidelijk op papier gezet. Een Projectoffice kan hier assistentie bieden bij het tot stand brengen van een volledige definitie.

- Vaak worden medewerkers tijdelijk ingehuurd om mee te werken aan projecten. Als een onderneming meerdere projecten uitvoert dan is het vaak zinvol om de ingehuurde medewerkers achtereenvolgens op meerdere projecten of soms zelfs gelijktijdig op meerdere projecten in te zetten. Dit heeft als voordeel dat een ingehuurde medewerker die is ingewerkt in een project en ook weet welke eisen het bedrijf stelt aan het uitvoeren van een project efficiënter kan werken voor andere projecten omdat er geen of een veel kortere leercurve nodig is.
- Behalve de projectomvang moet ook duidelijk zijn aan welke criteria een project moet voldoen, in het bijzonder kwalitatieve criteria bij de oplevering. Het is dus niet voldoende dat een machine in de levering zit; het is ook nodig om bij het begin van een project duidelijk te omschrijven wat van de machine wordt verwacht, bijvoorbeeld hoeveel ton product per uur zou worden geproduceerd en van welke kwaliteit.
- Het maken van voortgangsrapportages (de feitelijke voortgang van een project ten opzichte van de project doorloopt planning).
- Het maken van doorloopt planningen voor projecten in overleg met een projectmanager. Deze planningen moeten worden samengevoegd tot een totaal plan voor al de projecten, die daarna onderling op elkaar moeten worden afgestemd.

Goede en ervaren projectmanagers zijn schaars. Een goede ondersteuning van project managers door een Projectoffice maakt het mogelijk beter gebruik te maken van de projectmanagers waarover men beschikt.

Beschikt men wel over goede en ervaren projectmanagers dan is het voordeel van een Projectoffice dat deze managers beter kunnen functioneren en gelijktijdig meer projecten "parallel" kunnen leiden.

Projectmanager

Het is niet alleen belangrijk om te kijken wat een Projectoffice inhoudt en wat de taken daarvan zijn. Ook de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de projectmanager zijn belangrijke informatie om vooraf te weten. In de tabel⁹ hieronder staan een aantal van deze zaken die betrekking hebben op een projectmanager.

Taken	Verantwoordelijkheden	Bevoegdheden
Onderzoeken haalbaarheid project	Haalbaarheid van het project	Weigeren van de projectopdracht
Voorbereiden van de PSU (persoonlijke standaard uitrusting)	Definiëren van het project	Selecteren van teamleden

⁹ Bos, J. en Harting, E., *Projectmatig Creëren*, 3^{de} druk, Scriptum Books, Schiedam

Leiden van het projectteam	Prestaties van het team	Aansturen, en eventueel van projectteamleden
Vaststellen benodigde middelen voor uitvoering van project	Bewaking van budget, tijd en kwaliteit	Onderhandelen met de opdrachtgever
Opstellen van concept projectcontract	Bewaking van budget, tijd, kwaliteit	Onderhandelen met de opdrachtgever
Nemen van dagelijkse besluiten aangaande de projectvoortgang	Afstemming met de opdrachtgever	Beoordelen van functioneren van teamleden in het project
Beheren van externe relaties	Overdracht van de projectresultaten	Direct communiceren met spelers in het krachtenveld Afleggen van (financiële) verantwoording.
Beheren van interne relaties	Overdracht van de projectresultaten	Direct communiceren met spelers in het krachtenveld; Afleggen van (financiële) verantwoording.

Bijlage 2 Interviews

In deze bijlage staan alle zeven interviews uitgewerkt aan de hand van de bandrecorder. Er komen zinnen in voor die letterlijk zijn geciteerd.

Vragen Interview Projectoffice afdeling Voice Portal Solutions

Doel: Binnen de afdeling Voice Portal Solutions wordt er gekeken of Projectoffice een centrale positie kan innemen. Dit om de Projectmanagers meer te ontlasten en meer duidelijkheid te krijgen hoe er gewerkt dient worden en wie voor welke taak verantwoordelijk is? Het doel van dit interview is om meer informatie te verzamelen over de huidige situatie en hoe de situatie in de toekomst eruit zal moeten komen te zien. Ook kunnen er tips naar voren komen die van belang zijn bij het schrijven van het advies.

Inleidingverhaal

1. Kun je als eerste jezelf voorstellen.
2. Wat houdt volgens jou een Projectoffice in?
 - Je eigen ervaring erin?
3. Weet je hoe op dit moment de procedures zijn?
4. Wat gaat erop dit moment goed binnen de Projectoffice procedures en wat zal er verbeterd moeten worden?
5. Vind je het nodig dat er een nieuwe opzet komt?
 - En zo ja waarom?
 - Nee waarom niet?
6. Hoe zou volgens jou een Projectoffice binnen de afdeling Voice Portal Solutions eruit moeten zien?
 - Waarom zou je dat zo willen zien?
7. Denk je dat er veel weerstand zal komen bij het invoeren van een nieuwe Projectoffice?
8. Welke rollen zijn er belangrijk binnen een Projectoffice?
9. Weet je wat Cortex is?
10. Kan het Projectoffice in jouw optiek een rol vervullen binnen de toepassing van Cortex?
11. Is Cortex überhaupt van toepassing binnen een omgeving als Voice Portal Solutions?

Vragen Interview Projectoffice externe afdeling

1. Kun je als eerste jezelf voorstellen.
2. Met wat voor projecten heb je te maken?
3. Hoe groot zijn/waren deze projecten?
4. Wat versta jij onder een Projectoffice?
5. Hoeveel werkervaring heb jij in Projectoffice activiteiten?
6. Met welke projecten heb je nu te maken met koppeling na Projectoffice?
7. Hoe ziet Projectoffice er bij jouw project uit?
8. Heb je wel eens hetzelfde gedaan wat ik nu moet doen?

9. Hoe is het opzetten van een Projectoffice in zijn werk gegaan?
10. Wat is het belangrijkste bij het opzetten van een nieuwe Projectoffice?
11. Hoe gaat de implementatie in zijn gang?
12. Wat is volgens jou de taak van een Projectoffice manager?
13. Welk verband is er tussen Projectoffice en Cortex?
14. Zijn er bestaande rapporten over het opzetten van een Projectoffice?
15. Mag ik nog eens contact opnemen als er zaken zijn die onduidelijk zijn?

Uitwerking Vragen Patrick Hoogduijn 1 april 2005.

1. Kun je als eerste jezelf voorstellen.

Patrick is 34 jaar en werkt sinds 5 jaar bij LogicaCMG. Sinds 2 jaar zit hij nu in vaste dienst bij Wireless Network (WN). Daarvoor heeft hij als consultant gewerkt. Bij consultancy waren er veel opdrachten voor klanten en je had geen echte thuisbasis. Op dit moment heeft hij bij WN een interne functie.

Hij werkt voor de entiteit, Business Intelligence Center. Een soort project support office, alleen op een hoger niveau. Zij zitten in het organogram boven alle business units met een link na de WN board, waar zij een rapporterende functie hebben.

2. Met wat voor projecten heb je te maken?

Patrick heeft al met veel projecten te maken gehad. Tijdens zijn consultant periode vooral projecten voor KPN (zoals een service level agreement, gebruikers eisen voor een nieuw netwerk administratie systeem neergelegd). Bij WN heeft hij zich vooral bezig gehouden met Projectoffices en support, het pro- en reactief inspringen op verbeteringstrajecten, soms op aanvraag en soms op eigen initiatief.

3. Hoe groot zijn/waren deze projecten?

Dit waren altijd zeer grote projecten. Zeker het H3G project was een bedrag gemoeid van meer dan 100 miljoen.

4. Wat versta jij onder een Projectoffice?

In het pure zin van het woord is het een office dat een project ondersteunt. Je kunt je dan afvragen in welke mate deze ondersteuning moet plaatsvinden, en dat ligt aan de projectleiding in welke mate zij ondersteuning nodig hebben. De ene geeft zoveel mogelijk uit handen en wil zoveel mogelijk met de klant interacteren en voor escalaties dienen. De andere projectmanager doet het liever allemaal zelf. Er is geen eenduidige definitie. Het gaat erom welke ondersteuning nodig is en wat je kunt bieden en dat verscheeft van project tot project. Het is vooral ondersteunen van project planningen, rapportages, risicomangement, configuratiemangement, kwaliteit issues, finance en budgetting dus alle aspecten van het projectmanagement kunnen aanbod komen.

5. Hoeveel werkervaring heb jij in Projectoffice activiteiten?

Patrick heeft met zijn 7 jaar al de nodige ervaring in Projectoffice activiteiten.

6. Met welke projecten heb je nu te maken met koppeling na Projectoffice?

Op dit moment wij niet echt projecten maar de business. Daar komt meer bij kijken zoals ook interne projecten en investeringen. Komt er een issue dat er over 2 jaar betaald moet gaan worden voor bijvoorbeeld het parkeerterrein dan wordt ons gevraagd, breng in kaart wat dat voor ons voor kosten oplevert en maak eens een voorstel van een bezwaarschrift voor de gemeente. *Waar is Patrick op dit moment mee bezig?* Beleidsmatig is er bepaald dat er off-shoring en near-shoring plaats vindt. Near-shoring betekend het outsourcen van bepaalde activiteiten naar landen die nog in de nabije omgeving liggen en die goedkoop zijn zoals Tsjechië. Bij off-shoring is naar een heel ander continent zoals India. Er zullen wat productiecapaciteit van WN weggaan en naar die gebieden toegaan. Deze zaken zullen begeleid moeten worden en daar is manager van Patrick verantwoordelijk voor en Patrick is de ondersteunde factor daarin.

Een ander project is het opzetten van een Global Rec Report. Die splitst zich uit in twee gebieden. Een consolideerde rapportage van alle externe projecten die ze binnen WN actief zijn en alle support customers die er binnen WN zijn en die op diverse vlakken aangeeft wat de status is.

Ook is Patrick bezig met een verbetering te brengen in het revenu sheet, pipeline book en order intake book. Pipeline is wat je denkt in de toekomst denkt binnen te halen, daar zit een verwachting aangekoppeld. Een orderboek is een soort gelijke overzicht maar dan is de order al binnen. En

revenue geeft aan op welke projecten bepaalde milestones zijn behaald en waar omzet genomen kan worden, boekhoudkundig. Er zijn daar weer relaties daar binnen, je kunt er de verschillende ratio's in aanbrengen.

7. Heb je wel eens hetzelfde gedaan wat ik nu moet doen?

Vanuit consultancy hebben ze een opdracht gehad om een Projectoffice op te zetten. Daar vanuit steeds een stapje omhoog gegroeid. Ze zijn op een kleine afdeling begonnen met een ondersteuning van een heel groot programma. Over die hele afdeling een Projectoffice gezet daarna voor de BU en daarna voor de Board. Hij heeft dus al een aantal keer te maken gehad met het opzetten van een Projectoffice.

7b. Hoe is het opzetten van een Projectoffice in zijn werk gegaan?

Wat je doet is het beginnen met een Quick scan. Dat is het bepalen van de huidige situatie. Je moet een 0-lijn hebben. Anders kun je nooit achteraf aan komen met verbeteringen. Zeker niet als je niet weet wat er daarvoor niet goed was. Het komt erop neer dat elke organisatie zich in een bepaald stadium van een Maturity level kan bevinden. Het laagste level is chaos alles is adhoc. Hoogste level is de zelf lerende organisatie waarbij er continu monitoring is van processen en activiteiten en de zaken die fout gaan gebruikt worden voor lering en verbetering.

Je gaat binnen die gebieden kijken wat per gebied het maturity level is. Dus hoe wordt er omgegaan met finance en budgetting. Is er een budget bekend wordt er volgens processen gewerkt. Dit kan door interviews, kijken welke documenten er circuleren binnen een afdeling. Het belangrijkste is ook het verwachttingsmanagement. De opdrachtgever die een nieuwe Projectoffice wil, wil graag alles en je zou nooit meer dan 1 stap te gelijk omhoog moeten gaan anders is de overgang te groot. En gewoon veel opserveren wat er gebeurt en dat naast de theorie leggen. De theorie is te halen uit boeken, intranet, collega's en internet.

8. Hoe gaat de implementatie in zijn gang?

Ligt helemaal aan de cultuur. Hoe lager de opleiding hoe dwingender je iets moet opleggen. Hoe hoger geschoold hoe meer je de mensen erbij moet betrekken en hoe meer mensen hun plasje erover heen moeten doen, verwachttingsmanagement is hier dan weer belangrijk in. Binnen LogicaCMG werken alleen maar hooggeschoolde mensen, dus je hebt er altijd mensen bij zitten die denken dat het anders of beter moet. Voor ons zou het dan beter zijn om het via het lijnmanagement te gaan implementeren. Je zou zelf hier een ondersteunde factor moeten zijn in het managen waar zij toch verantwoordelijk voor zijn. Als je het goed doet heb je op dit vlak een bijna onzichtbare rol, ook ondankbaar want je voert een hoop werk uit en iemand anders strijkt met de eer. Bij andere zaken heb je wel weer een centralere rol. Dit ligt allemaal aan het lijn management.

9. Zijn er bestaande rapporten over het opzetten van een Projectoffice?

Patrick zal mij een quick scan rapport per mail sturen, wat ik kan doorlezen en kan gebruiken voor mijn afstudeeropdracht.

10. Welke kosten brengt het met zich mee?

Kosten van programma software zal het niet met zich meebrengen. Wel moet je denken aan personele kosten. De mensen die het Projectoffice bevolken. Verder de kosten die gemaakt worden door het management, die van mijn tijd gebruik maken.

11. Welk verband is er tussen Projectoffice en Cortex?

Bij het starten van een Projectoffice is het niet van belang dat komt pas later. Cortex is ons kwaliteit systeem maar het kan nooit zo zijn dat het onze bijbel is. Als het in praktijk anders moet dan wordt Cortex desnoods aangepast! In praktijk heb je er niet heel veel aan.

12. Mag ik nog eens contact opnemen als er zaken zijn die onduidelijk zijn?

Ik mag altijd contact opnemen met Patrick. Hij zou het wel leuk vinden om een keer wat bullets ontvangen van het eindproduct.

13. Belangrijke tips?

Begin met het maken van een quick scan en houd de theorie aan van het maturity model. Kom erachter waar de problemen zitten. Kijken op welke gebieden het Projectoffice wat zou moeten doen? Krijg onvoorwaardelijke steun van het programma management en het lijnmanagement.

Wat ook belangrijk is dat de medewerkers van de projecten die het werk moeten uitvoeren, die zullen bijna nooit gelukkig zijn met het Projectoffice. Ze krijgen minder vrijheid. Om deze mensen mee te krijgen moet je voor deze personen wat terug doen. Geef aan wat de voordelen zijn voor deze personen.

Uitwerking Vragen Marco Sempel 1 april 2005.

1. Kun je als eerste jezelf voorstellen.

Marco Sempel werkt sinds 1999 bij CMG en LogicaCMG. Als eerst als ontwikkelaar. Eerste klus was voor station 12 een afdeling van KPN die zich bezig hield met satelliet communicatie. (telefonie via de satelliet). Een aantal ontwikkelopdrachten uitgevoerd en zo langzamerhand tot projectleider gegroeid. Op dit moment is Marco deels projectleider en deels resource planner van het team en zit sinds een jaar of 3 in het Voice Portal Solutions team.

2. Wat versta jij onder een Projectoffice

Het richt zich vooral op een stukje standaardisatie voor de projectleiding en dit dan vooral op administratief gebied. Maken van templates, offerte ondersteuning, op die manier taken van de projectleiding uit handen te nemen.

3. Hoeveel werkervaring heb jij in Projectoffice activiteiten?

Marco heeft zelf geen ervaring met Projectoffice activiteiten.

4. Weet je hoe op dit moment de procedures zijn qua Projectoffice?

Er is op dit moment geen Projectoffice in het team. Iedere projectmanager doet het op zijn eigen manier.

5. Wat gaat erop dit moment goed binnen de Projectoffice procedures en wat zal er verbeterd moeten worden?

Iedere projectmanager heeft zijn eigen manier van werken en procedures binnen zijn project. Marco vindt vooral het stuk urenregistratie een probleem zowel voor de projectleider als de werknemers in het team. Iedere week staat er weer een projectleider voor je bureau die de uren wil. Als deze uren op 1 centraal punt bijgehouden kan worden is dat voor de projectleiders als voor de ontwikkelaars een zegen.

6. Zal er volgens jou een Projectoffice manager aangesteld moeten worden?

Als je inderdaad een Projectoffice wilt behouden en de lucht in wilt houden zal er wel iemand verantwoordelijk voor moeten zijn. Anders zal het uiteindelijk weer doodbloeden. Op dit moment met de projecten die lopen zal 1 persoon hiervoor voldoende zijn.

7. Vind je het nodig dat er een nieuwe opzet komt?

- En zo ja waarom?
- Nee waarom niet?

Het is een verlichting voor de werkzaamheden van de projectleider en ook de werknemers kunnen hier een voordeel van hebben. Als er meer zaken gestandaardiseerd worden is dat prettig voor iedereen, je weet hoe iets werkt, waar je moet zijn voor bepaalde zaken.

8. Hoe zou volgens jou een Projectoffice binnen de afdeling Voice Portal Solutions eruit moeten zien?

Geen idee op dit moment.

8b. Is het mogelijk een Projectoffice binnen het Voice Portal Solutions team?

Marco twijfelt hier een beetje over maar bedoelt dit niet negatief. Het is in dit team vooral rennen en stilstaan. Hij bedoelt hiermee dat er een project is en dan is er weer even niets. Soms is iedereen hartstikke druk en dan in één keer zijn alle projecten afgelopen en zit iedereen weer uit zijn neus te eten en worden ingezet bij andere onderdelen in de organisatie. Op zo'n moment is het niet zinvol en rendabel om een Projectoffice in de lucht te houden en iemand vast hiervoor aan te stellen. Want de uren van deze persoon moeten ook betaald worden. Marco denkt dat een Projectoffice nuttig en prettig is om te hebben, maar heeft zijn twijfels of het wel haalbaar is? Dit heeft puur te maken met de manier van werken binnen de afdeling. Voordeel is wel dat ondanks het grote verloop op de afdeling van mensen er een centraal punt is waar alles geregeld is en waar de procedures van werken vast staan.

9. Weet je wat Cortex is?

Alle processen die binnen LogicaCMG spelen zijn vastgelegd in Cortex. De manier waarop we nieuwe opdrachten moeten scoren, hoe we nieuwe opdrachten dienen uit te voeren, hoe je met personeel dient om te gaan, autorisatie matrix tot hoever mag iemand tekenen qua bedragen. Marco gebruikt dit als projectleider. Hoe start ik een project op, waar moet ik aan voldoen qua rapportages en hoe sluit je weer een project af.

9b. Maakt het rest van het team gebruik van Cortex?

Nee ik denk niet iedereen. In Cortex staan een heleboel zaken die eigenlijk in de praktijk al automatisch goed gaan. Als een ontwikkelaar een documentje moet schrijven zal hij waarschijnlijk geen documentje uit Cortex trekken, dit zelfde geldt voor een ontwerp, sterker nog over het soort ontwerpen die wij schrijven zal niet veel over te vinden zijn in Cortex omdat spraakherkenning toch best wel een afwijkend iets is. Marco denkt dat weinig mensen gebruik maken van Cortex en zelf geen idee hebben waar het over gaat. Maar hij ervaart dit niet als een probleem binnen dit team.

10. Kan het Projectoffice in jouw optiek een rol vervullen binnen de toepassing van Cortex?

Ja denk het wel. Als een Projectoffice de standaards gaat beschrijven of hanteren. Als dat helemaal aansluit op Cortex dan zou je op die manier voor het hele team automatisch meer de werkwijze van cortex te hanteren.

11. Is Cortex überhaupt van toepassing binnen een omgeving als Voice Portal Solutions?

Ja zeker, het is opgesteld, punt! Er is feite geen discussie over mogelijk. Cortex is de manier waarop wij onze business doen. Vooral belangrijk voor projectleiders om in grote lijnen te zien waar het over gaat vooral over het stuk delivery. Als de projectleider hier zich aan houdt zal dit ook in grote lijnen ook wel gelden voor de mensen in het project.

Uitwerking Vragen Michiel de Rooij 18 april 2005.

1. Kun je als eerste jezelf voorstellen

Sinds 1996 werkt Michiel bij LogicaCMG en is nu Projectoffice manager (POM) van het HAB programma. Is een programma dat door WN wordt uitgevoerd. Dat doet hij nu al 1,5 jaar. Tegenwoordig is hij niet alleen POM hierin maar doet ook een stuk aan quality insurance. Dit houdt in dat hij verantwoordelijk is voor de kwaliteit van de deliverables. Michiel heeft ook nog 5 jaar bij KPN gezeten ondermeer als POM.

2. Hoe groot is het HAP project?

Dit is afhankelijk van de levenscyclus. In het begin was het vrij klein met ongeveer 10 man. Vanaf november 2003 liep het op tot 70 man op het hoogtepunt.

3. Wat versta jij onder een Projectoffice?

Projectoffice is een team dat zich bezig houdt met het ondersteunen van het programma met betrekking tot administratie, processen, tooling, richtlijnen, het advies. Advies houdt in een soort gewetensfunctie, je signaleert een probleem en geeft een advies aan de juiste persoon. Hoofdzaak: Het ondersteunen van alle processen. Verder kun je alle administratieve zaken wegnemen van de teamleden. Zoals urenadministratie, invullen van internal orderforms voor software/hardware, financiële afhandeling van zaken (heel belangrijk onderdeel in een Projectoffice) ondersteunen bij het opleveren van rapportages en het aanleveren van templates en aangeven hoe ze het moeten invullen. Ondersteuning in Change Requests, config. Man.

3b. Is een Projectoffice manager een ondankbare taak?

Als je alle timesheets van iedereen bij elkaar moet harken en dan met je handje moet inklokken dan wel. Daar heb je niet voor doorgeleerd. Maar het houdt in dat je als POM mensen onder je hebt zitten die een administratieve functie hebben. Het leuke van een Projectoffice is dat je continu in een optimalisatie rol zit. Je probeert zaken soepeler te laten lopen.

4. Hoeveel werkervaring heb jij in Projectoffice activiteiten?

Voor de laatste 1,5 jaar tijdens het HAB project.

5. Hoe ziet Projectoffice er bij jouw project uit?

Documenten worden opgeslagen op de harde schijf en met het vriendelijke verzoek om dit niet te doen op de lokale schijf. Er is een hele grote bak met gegevens die op een bepaalde manier is ingericht met een bepaalde visie, die niet door iedereen wordt gedeeld. Je schrijft er een stukje voor; alles wat achter dat stukje zit kunnen ze zelf inrichten. Met de klant hebben we een extranet gedeeld. Veel hard copies een configuration Management Tool (hoe kun je o.a versie beheer goed doen).

5b. Is extranet met de klant een goede optie, een extra service?

Michiel vindt extranet een toegevoegde waarde hebben als het ten eerste voldoet aan de randvoorwaarde van communicatie. Of te wel heb je goed nagedacht hoe je wilt gaan communiceren met de klant. Of je nu het per postduif doet of per mail, als je de keuze hebt gemaakt moet je er ook naar leven. Extranet heeft een waarde als je alle definitieve documenten wild uitwisselen. Extranet moet wel van jezelf blijven en niet dat de klant er dingen mee kan doen. Alleen documenten zijn er af halen.

6. Heb je wel eens hetzelfde gedaan wat ik nu moet doen?

Ja, Michiel heeft tijdens het HAB project te maken gehad met het opzetten van een Projectoffice.

7. Hoe is het opzetten van een Projectoffice in zijn werk gegaan?

Moeizaam. Ze wisten op het moment dat ze eraan begonnen niet wat de omvang zou zijn. Op die manier weet je niet waar je, je aandacht moet leggen. Nadeel was dat er iemand was bij het programma die ontzettend veel wist van waaraan een programma moest voldoen. Voor Michiel was het onmogelijk om dit beeld in 1 keer neer te zetten. Dit was heel moeizaam. Je maakt keuzes en die zijn niet altijd goed en die moeten dan weer verbeterd worden wat weer tijd kost. Het eerste half jaar was vooral aanpotten en kijken of het wat wordt.

8. Wat is het belangrijkste bij het opzetten van een nieuwe Projectoffice?

Zeker bij dingen die lang lopen en groot van omvang zijn is het belangrijk dat je, je configuration management en je document control goed ingericht hebt. Daar veel aandacht aan gegeven, bijvoorbeeld de naamgeving. Iedereen eraan herinneren wat het ook alweer was. Goed inrichten van de mailbox, want voordat je het weet zit hij vol. En vooral de financiële kant van alle zaken. Wat is de tooling daarvoor? Maak je bijvoorbeeld gebruik van een FSR?

9. Hoe gaat de implementatie in zijn gang?

Communicatie is belangrijk hierin. Begin eerst eens met een sessie van dit is het plan en zo zouden we het willen doen. Voor af goed nadenken hoe gaan we het introduceren, waar zitten de knelpunten. Wie moeten we overtuigen, hoe kan dat. En als er weerstand is deze proberen weg te nemen.

10. Zou een Projectoffice binnen het Voice Portal Solutions team mogelijk is?

Michiel denkt dat dit zeker mogelijk is. Er zijn weinig mensen en kleine projecten en de eisen zijn minder hoog dus dat is goed te doen.

11. Welk verband is er tussen Projectoffice en Cortex?

Je kunt steun hebben aan Cortex. Als je denkt over de volgende onderwerpen moet ik mij op beroepen, staat er op cortex een boompje hoe je daar een mee om zou kunnen meegaan. Ook voor het beschrijven v.d. directory structuur. Je zult samen met de opdrachtgever moet je eruit zien te komen van waar je op gaat focussen.

12. Mag ik nog eens contact opnemen als er zaken zijn die onduidelijk zijn?

Geen probleem als het maar niet s'nachts is.

Uitwerking Vragen Maurice Aussems 18 april 2005.

1. Kun je als eerste jezelf voorstellen.

Maurice Aussems verzorgt alle beheerzaken binnen het team. Dit houdt in als er een systeem opgeleverd moet worden daar support voor moet worden gegeven. Hij is hier een tussenpersoon in, hetzij richting klant hetzij richting Manage Services.

1b. Komt beheer zaken overeen met Projectoffice?

Een mogelijkheid zou kunnen zijn dat je beheer en Projectoffice op dit moment nog samen doet, als 1 geheel zien. Nu kan het nog omdat het nu nog klein en overzichtelijk is. Mocht het echt gaan groeien zou je het moeten scheiden want het zijn wel verschillende werkzaamheden.

2. Wat houdt volgens jou een Projectoffice in?

Ondersteuning van de projecten. Dit komt gauw neer op administratieve ondersteuning en faciliterend ook. Hij heeft zelf geen ervaring met een Projectoffice.

3. Weet je hoe op dit moment de procedures zijn?

Vind het lastig want we zijn in ontwikkeling, telkens weer een nieuwe structuur. We hebben nu heel sterk een delivery tak, die projectleiding doet en een conference tak, die wordt ingehuurd in de projecten. Dus hoe zou het Projectoffice hierbinnen moeten proportioneren?

4. Wat gaat erop dit moment goed binnen de Projectoffice procedures en wat zal er verbeterd moeten worden?

Het probleem is dat iedereen zijn eigen methodes heeft. Zolang het klein is zou het wel kunnen, maar er is binnen het Voice Portal Solutions team toch een groei merkbaar. De noodzaak naar standaardisatie wordt daardoor groter. Het is wonderbaarlijk hoeveel er nog goed gaat. Slecht is op dit moment de informatie uit de kant van Sales, we weten niet zo goed wat erop ons afkomt, zodat je daar een beetje voorbereid op kan zijn. Dat kan je ook terug zien in offertes, waarin sommige zaken niet zijn opgenomen die wel geregeld moeten worden. Voorbeeld hiervan is hoe ga je om met de ontwikkeling van competenties, hier is nu standaard in de offerte 4% van het bedrag voor opgenomen. Zo zijn er meer zaken die van te voren moeten worden meegenomen voordat er een aanbieding wordt gedaan.

5. Vind je het nodig dat er een nieuwe opzet komt?

Ja het is een wonder dat alles nu nog goed verloopt, dit komt vooral door de omvang. We kunnen nu nog communiceren kort op elkaar. Er wordt nog heel veel informeel besproken. Worden we groter gaat er toch veel meer langs elkaar heen en is het overzicht totaal kwijt.

6. Hoe zou volgens jou een Projectoffice binnen de afdeling Voice Portal Solutions eruit moeten zien?

Ondersteuning van de projecten. Het up to date houden van de directory structuur, bewaking van budgetten van projectleiders, verzorgen/aanreiken van templates die in het project aanwezig moeten zijn. Zo zijn er nog meer taken. Tip is ook, zorg zelf voor een lijst met taken en bespreek dit met iemand die hier een beslissing in kan nemen. Vanuit daar kun je dan weer bepalen hoeveel mensen je nodig hebt.

7. Is er ooit wel eens iets gebeurt om een Projectoffice op te zetten?

Nee. Maurice is wel zelf eens bezig geweest met een stukje professionalisering, dit zat niet in de projectondersteuning. Daar is ook niet uitgekomen voor wat hij voor ogen had. Er worden vaak ideeën gelanceerd hoe we werk beter kunnen doen, alleen wat je ook vaak ziet dat het een beetje verzand. Waar het aan ligt weet hij ook niet.

8. Denk je dat er veel weerstand zal komen bij het invoeren van een nieuwe Projectoffice?

Ja zeker weten. Dit is niet iets wat je erin drie maanden in pompt. We zijn allemaal een stel eigenwijze mensen. Gebruiken allemaal onze eigen tooltjes. Veranderen is eng. Het gaat nu toch goed, waarom anders doen. We moeten wel realiseren dat we groeien en dat er standaardisatie moet komen. Je merkt het ook aan nieuwe mensen, deze hebben heel veel moeite om full swing aan de slag te kunnen in dit team. Hij heeft dit bij zichzelf ervaren, maar ook bij andere. Moeilijk is inzicht te krijgen in structuur en hoe de afdeling te werk gaat. Het is goed dat ik de opdracht krijg om te kijken in deze richting, wat wel belangrijk is dat management hierop gaat sturen en gaat afrekenen.

9. Hoe zou je de weerstand kunnen verminderen?

In ieder geval niet bij de mensen door de strot duwen. Hoewel je wel wat dwang mag toepassen. Een goede communicatie is belangrijk en geef aan welke voordelen zijzelf eraan hebben.

9b. Weet je wat Cortex is?

Ja. Kennen doen we het allemaal bij naam, we leven er denk ik niet naar. Maurice zelf gebruikt het zelf niet.

10. Is Cortex überhaupt van toepassing binnen een omgeving als Voice Portal Solutions?

Je kunt er zeker zinvolle zaken uithalen. Cortex is zo ingedeeld in verschillende blokken. Er is ook een blok manage project en development project. Er zullen zekere zaken instaan die we kunnen gebruiken. We zouden dit ook zeker moeten gaan doen, het geeft handvaten en structuur. Deze

structuur is nu te weinig aanwezig in het team. We zijn er nu een beetje in vast geroest en hebben niet de flexibiliteit om een andere werkwijze te hanteren.

Uitwerking Vragen Sander Aret 20 april 2005.

1. Kun je als eerste jezelf voorstellen.

Sander Aret. Veel wisselende projecten gehad variërend van projectsupport tot en met functioneel ontwerp. De functie die Sander op dit moment heeft is management consultant.

2. Wat houdt volgens jou een Projectoffice in?

Een ondersteunende en faciliterende afdeling voor projecten, managers en medewerkers eventueel producten. Ontwikkeling van nieuwe productbeschrijvingen, templates, goedkeuringsmodellen.

3. Heb je zelf ervaring in Projectoffice?

Lid van een competence office toen hij net bij LogicaCMG was. Iedereen had daarin een extra taak erbij. Hij deed daarin Projectoffice. Reden hiervoor was dat hij voor dat hij bij LogicaCMG was een Projectoffice heeft opgezet voor een klein bedrijf.

4. Weet je hoe op dit moment de procedures zijn?

Binnen het team kent hij de verschillende procedures over het project van de Gouden Gids. Het is belangrijk dat er een soort handleiding komt, hoe run je een project, documenten beheer, release management, dat soort zaken. Hij is bekend met een aantal officiële procedures, voor de rest is er nog een soort van Projectoffice in de organisatie van Rob Unk (project en delivery). Dit stelt niet zoveel voor, in die zin er staat niks beschreven hoe iets opgepakt dient te worden, dit is aan de projectleiders zelf. Elke projectleider heeft zijn eigen vrijheid om te werken. Iedereen doet het op zijn eigen manier, maar uiteindelijk wil elke projectleider het doen met zo'n weinig mogelijke inspanning. Het is tweeledig. De ene kant zegt men we willen het op onze eigen manier doen, andere kant zeggen ze dat ze er wel behoefte aan hebben.

5. Wat gaat erop dit moment goed binnen de Projectoffice procedures en wat zal er verbeterd moeten worden?

Het gaat momenteel goed omdat we nog een klein team zijn, waardoor de mensen nog steeds blijven communiceren, ontwerpers communiceren met elkaar. Professionaliteit moet beter en daar zijn mensen nog niet van doordrongen. Wat veel fout gaat zijn de prompts, omdat er continu wijzigingen zijn. Wij veranderen zaken de klant komt met nieuwe wijzigingen, zoals tekst en inhoud of een kleine aanpassing die door neus en lippen gedaan is en wat dan niet goed gedocumenteerd is en vervolgens weet 1 persoon dat er een prompt is gewijzigd en beseffen mensen niet dat het wellicht op andere plekken zoals een ontwerp of dialoog van belang is. Door beter te documenteren moet dit voorkomen worden.

6. Vind je het nodig dat er een nieuwe opzet komt?

Absoluut. Voornamelijk om ervoor te zorgen dat partijen met elkaar kunnen blijven communiceren. In het verleden was de cultuur dat het allemaal niet zo formeel hoefde, mensen hoefden geen tijd te schrijven, zeker niet nauwkeurig en onderverdeeld in de verschillende taken. Daardoor zijn ze misschien een beetje verwend geraakt om alle administratieve zaken bij te houden, en om je buurman te informeren, en de projectleider. De klant verwacht dat we steeds professionele gaan werken. Je ziet dat Sales iets verkoopt en het moet binnen 1 of 2 maanden operationeel zijn. Je krijgt daardoor dat producten steeds meer modulair worden opgebouwd met een vast patroon en kleine wijzigingen om die deadline te halen. Als je dan een Po hebt die ook zo is opgebouwd, die een vaste basis levert en eventueel nog een light, medium en large versie, denk ik, dat je heel snel een project kan inrichten en

daardoor het kwaliteit van het product steeds beter word. Tevens hoef je niet steeds het wiel opnieuw uit te vinden.

7. Hoe zou volgens jou een Projectoffice binnen de afdeling Voice Portal Solutions eruit moeten zien?

Projectoffice moet een bepaalde bodem leggen vooral op administratief vlak omdat daar projectmanagers te veel tijd aan kwijt zijn en daar hun grootste winst in zien. Veel ruimte over laten voor het individu. Niet elke product of project eist dezelfde aanpak. Dat wil zeggen voor sommige korte projecten je een andere versie kan gebruiken dan voor een grotere. Voorkeur voor een fulltime persoon. Niet alleen Projectoffice voor het Voice Portal Solutions team maar voor alle teams die onder Alexander Kriek zitten. Het Projectoffice moet aangepakt worden, gesteund door het hogere management (Menno Breedvelt) om te voorkomen dat iedereen zijn eigen leven gaat leiden. Zorg voor voldoende draagvlak. Als er geen draagvlak is vanuit het management dan voelt Sales zich ook niet genoodzaakt om een budget te reserveren voor het Projectoffice. Wat zal gebeuren is dat er een project wordt gequote, zoveel bouwtime; zoveel ontwikkeling, daar gaat een soort van opslag overheen voor het Projectoffice. Sales moet duidelijk zien dat het geld oplevert. Je hebt de kans dat gedacht wordt: voor dit project moet zo snel geleverd worden en is zo klein, voor een Projectoffice gaan we niet betalen. Vervolgens is het Voice Portal Solutions team wel de pinneut want je hebt de kans dat toch veel zaken tussen wal en schip gaan vallen. Door het op een hoog management niveau al af te stemmen kan Sales of wie dan ook er niet meer onderuit. Dan is het een gegeven dat we zo werken.

8. Denk je dat er veel weerstand zal komen bij het invoeren van een nieuwe Projectoffice?

Weerstand heb je altijd, dat is een natuurlijke reactie. Wat belangrijk is dat je voor die tijd duidelijk maakt waarom het is en wat het voordeel voor iedereen is. Geef voorbeelden. Op deze manier zul je weerstand een groot stuk verlagen.

8b. Als er iets geïmplementeerd moet worden wie zou dat het beste kunnen doen?

Denk door grote deels elk projectlid zelf. Iedereen met voorstellen laten komen. Iedereen is erop zich ook mee bezig op zijn eigen manier. We hebben een bug registratie systeem. Iedereen heeft daar hun ideeën over.

9. Weet je wat Cortex is?

Een handleiding/ondersteunend systeem waar we voor Projectoffice veel uit kunnen halen. Het is heel uitgebreid en eigenlijk 9 van de 10 gevallen een overkill is van wat je nodig hebt, maar daardoor wordt je wel duidelijk gemaakt waaraan je moet denken.

10. Is Cortex überhaupt van toepassing binnen een omgeving als Voice Portal Solutions?

Cortex is niet iets super unieks voor LogicaCMG. Er zijn hele basale processen in beschreven en de formulieren zijn in praktijkervaring ontstaan. Het is niet zo dat wij projecten anders doen dan de rest binnen LogicaCMG of de rest v.d. wereld. Het wordt voornamelijk gebruikt zonder dat mensen het beseffen.

Belangrijk:

Het is belangrijk in je rapport te zetten wat de kosten en baten zijn van een Projectoffice. Vrij lastig om dat concreet te maken in deze fase. Maar je kunt kijken hoeveel het kost. Bijvoorbeeld: Als je geen Projectoffice hebt dan ben je 20% kwijt aan overhead taken en dat kun je terug brengen naar 10%. Als je dat op die manier kan onderbouwen is de acceptatie van een Projectoffice veel groter. Je moet laten zien dat een Projectoffice geld oplevert en kwaliteit.

Uitwerking Vragen Joris Engels 22 april 2005.

1. Kun je als eerste jezelf voorstellen.

Joris Engels Projectleider binnen het Voice Portal Solutions team maar ook voor andere projecten en werkt nu 4 jaar bij LogicaCMG.

2. Wat houdt volgens jou een Projectoffice in?

Ondersteuning van de Project Manager. In eerste instantie de administratieve zaken maar ook zaken richting kwaliteit. Binnen je project heb je quality audits. Een Po kan dit uitvoeren, organiseren of ondersteunen. Beeld is vooral administratief zoals, qua uren achter de mensen aanzitten, delen van rapportages overnemen, risicomanagement. Kan ook zijn dat een Project Manager ontzettend druk is. Ooit heeft hij een projectplan geschreven. Dit is een groot stuk theorie die je eigenlijk meteen daarna kunt weggooien want het doel is dat je erover na hebt gedacht. Je schrijft wel eens zaken op in je plan dat je in die fase van een project wat je wil doen aan kwaliteit. Je bent dan zo druk dat je zulke zaken vergeet, dan is het ideaal dat iemand dit in de gaten houdt en je daarbij helpt.

3. Weet je hoe op dit moment de procedures zijn?

Alles doet de Project Manager zelf. Een Projectoffice wordt pas interessant bij 8 mensen full time die in een project zitten. Tot 8 mensen moet een Project Manager het zelf kunnen.

4. Wat gaat erop dit moment goed binnen de Projectoffice procedures en wat zal er verbeterd moeten worden?

Op dit moment gaat alles wel goed binnen de projecten van Joris. Hij heeft alles goed onder controle.

5. Vind je het nodig dat er een nieuwe opzet komt?

Voor Joris persoonlijk hoeft het niet. Hij doet een project voor het Voice Portal Solutions team en ook 1 voor een ander team. Stel dat hij 5 projecten heeft binnen het Voice Portal Solutions team dan kun je dingen wat slimmer aan gaan pakken. Hij zal geen weerstand binnen als er binnen het Voice Portal Solutions team een andere opzet komt. Er zal dan wel gekeken moeten worden dat het kosten dekkend is. Kijk goed na de kosten en baten.

6. Denk je dat er veel weerstand zal komen bij het invoeren van een nieuwe Projectoffice?

Denk het niet. Mensen zijn wel gewend om hun zaken op hun eigen manier te doen. Mensen krijgen andere standaarden, daar kan wel wat gemor overkomen.

7. Weet je wat Cortex is?

Kwaliteitssysteem van LogicaCMG. Staat op heel veel vlakken geschreven hoe om te gaan met processen, kwaliteit. Ontzettend handig en Joris gebruikt het heel veel.

8. Welk verband is er tussen Projectoffice en Cortex?

Dat moet hand in hand gaan. De leidraad hoe je een project uitvoert is Cortex. Als je kijkt naar processen, communicatielijnen, templates op alle niveaus van Cortex

9. Is Cortex überhaupt van toepassing binnen een omgeving als Voice Portal Solutions?

Ja natuurlijk. Wij werken via Cortex. Wij doen onze financiële rapportages via cortex. Cortex leent zich om te combineren met Prince 2. Templates zijn er, staat duidelijk in wat je moet gebruiken, waarvoor je het gaat gebruiken.

Belangrijk:

Wil je het ingevoerd krijgen zorg voor een stuk draagvlak op elk niveau! Laat zien dat het geld oplevert.

Uitwerking Vragen Johan van der Kuijl 3 mei

1. Kun je als eerste jezelf voorstellen.

Johan van de Kuijl al meer dan 4 jaar werkzaam voor de afdeling Voice Portal Solutions. Hij heeft meerdere projecten gedaan zoals, Noord Net, Claire en Rabobank beleggingslijn.

De functie van Johan is developer. Aan de hand van de ontwerpers maakt hij het dialoog levend, daarnaast geeft hij ook feedback aan de ontwerpers.

2. Wat houdt volgens jou een Projectoffice in?

In het Voice Portal Solutions team hebben ze nog nooit te maken gehad met een Projectoffice. Hij is het dan ook niet gewend om daarmee te werken. Wel een klein beetje mee te maken gehad tijdens het project Living Tomorrow. Een project voor idle consultants. Daar hadden ze wel een Projectoffice. De bijdrage van het Projectoffice vond Johan niet erg groot. Geen echte meerwaarde. De zaken die belangrijk waren duurde lange tijd voordat ze geregeld worden. Johan weet verder niet precies wat hij kan verwachten van een Projectoffice.

3. Weet je hoe op dit moment de procedures zijn?

Johan weet hoe de procedures nu zijn en vindt het op deze manier ook goed gaan.

4. Wat gaat erop dit moment goed binnen de Projectoffice procedures en wat zal er verbeterd moeten worden?

Het kan altijd beter het is alleen moeilijk omdat het voor elkaar te krijgen. Je werkt met een heleboel mensen en die moeten het allemaal eens worden met elkaar en dat duurt nu eenmaal lang. Wat Johan wel goed vindt is dat we de verschillende procedures hebben en een manier van werken en dat het niet zomaar aan z'n lot wordt overgelaten. Dat de procedures nog niet helemaal goed zijn vindt hij geen probleem en is een reden om te praten hoe je dingen beter wil hebben.

5. Vind je het nodig dat er een nieuwe opzet komt?

Ja we hebben het zeker nodig, het is nu nog mogelijk om het onderhands te regelen.

Mensen die verantwoordelijk zijn voor calls die binnen komen en hoe die dan weer verdeeld worden over de aanwezige resources. En dat er ook wordt bijgehouden wanneer iets wordt opgepakt en dat er een tijdlimiet aanzit en dat er mensen verantwoordelijk worden gesteld voor de verschillende taken. Nu heeft hij het idee dat niet iedereen alles serieus neemt.

6. Heb jezelf op dit moment taken die uitgevoerd kunnen worden door een Projectoffice?

Nee, maar op dit moment is Johan wel bezig met procedures te schrijven voor versie beheer. Als we die procedure hebben zou het fijn vinden dat deze bekend wordt gemaakt aan iedereen.

7. Hoe zou volgens jou een Projectoffice binnen de afdeling Voice Portal Solutions eruit moeten zien?

Nee, ik heb geen flauw idee.

8. Denk je dat er veel weerstand zal komen bij het invoeren van een nieuwe Projectoffice?

Mensen moeten wel overtuigd worden waarom een Projectoffice nodig is. Taken uit handen nemen. De Projectoffice met kwalitatief goed zijn, vooral dat ze serieus moeten worden genomen.

9. Weet je wat Cortex is?

Een verzameling standaarden die LogicaCMG werknemers dienen te volgen bij het uitvoeren van hun werkzaamheden.

10. Kan het Projectoffice in jouw optiek een rol vervullen binnen de toepassing van Cortex?

Denk het wel. Projectoffice staat ook wel beschreven in Cortex.

11. Is Cortex überhaupt van toepassing binnen een omgeving als Voice Portal Solutions?

Voice Portal Solutions is toch iets anders dan de meeste LogicaCMG gebieden. Wij zijn toch een aparte club die zijn eigen zaken regelt op het gebied van hardware, software en alles eigenlijk. We hebben ook een eigen invulling in onze ontwikkelomgeving, we hebben onze eigen standaards

Bijlage 3 Krachtenveldanalyse

Inleiding

Als projecten mislukken, ligt de oorzaak daarvan vaak niet in een slechte Work Breakdown Structure¹⁰ (WBS) of een gebrek aan planning en controle. Ook en vooral het spel van belangen en interpersoonlijke krachten in de projectomgeving plaatst een uitvoerder van een project geregeld voor onplezierige verrassingen. Het is van groot belang om vanaf het begin van het opzetten van een Projectoffice zicht te krijgen en te houden op de krachten en belangen die hierin gemoeid zijn, en de veranderingen die zich daarin voordoen. Inzicht in het krachtenveld is medebepalend voor de strategie die voor de opdracht wordt uitgezet. Een technisch geslaagd onderzoeksrapport heeft in de praktijk geen waarde als de uitvoerder er niet in slaagt een draagvlak te creëren voor dat resultaat.¹¹

Omgevingsanalyses, achtergronden

Voor het welslagen van een Projectoffice is het nodig voortdurend zicht te hebben op de risico's die het kunnen bedreigen, en deze risico's uit de weg te ruimen. Een omgevingsanalyse is een specifiek risicoanalyse voor de interne kant van het project. In een omgevingsanalyse onderzoekt het team de belangen, energie, posities, relaties en de politieke context van het project. Juist bij een project vertonen allerlei betrokken vaak "*politiek gedrag*", dat wil zeggen dat ze op een informele manier hun invloed of macht inzetten voor hun eigenbelang of het belang van een bepaalde groep die iets met het project te maken heeft. Het resultaat van een omgevingsanalyse is informatie die leden van een project meer greep geeft op hun project, aangezien deze informatie hen in staat stelt actief te interveniëren in de omgeving. De uitkomsten van de omgevingsanalyse leiden er dan ook vaak toe dat er extra activiteiten wordt opgenomen in het activiteitenplan.

Krachtenveldanalyse

De krachtenveldanalyse is een van de meest gebruikte omgevingsanalyses¹². Op deze manier wordt in kaart gebracht wat het relatiepatroon is tussen de belangrijkste spelers in het krachtenveld en hun houding tegenover het project. Dit zal gebeuren aan de hand van de volgende zes stappen:

- Stap 1: Actorenanalyse
- Stap 2: Energieprofiel
- Stap 3: Relevantieanalyse
- Stap 4: Projectkaart
- Stap 5: Relatieanalyse
- Stap 6: Risico gebieden

¹⁰ Work Breakdown Structure (WBS) is een instrument die gebruikt wordt bij het bepalen welke projectactiviteiten moeten worden uitgevoerd om het projectresultaat te kunnen bereiken.

¹¹ Projectmatig Creëren, J. Bos en E. Harting, 12^{de} druk, Scriptum Books, Schiedam, ISBN nummer 90 – 5594 – 122 – 0

¹² Projectmatig creëren, Jo bos en Ernst Harting

Stap 1: Actorenanalyse

In stap 1 zal er aangegeven worden wie er de belanghebbenden zijn in het project. Dit is nodig om een duidelijk beeld te krijgen wie welke rollen vervult. De belanghebbenden in dit project zijn:

Naam:	Functie:	Betrokkenheid:
Rob Unk*	Delivery Manager	Delivery
Marcel Smoorenburg*	Manager Voice Portal Solutions	Sales
Alexander de Kriek*	Competence Manager	Opdrachtgever / teamleider / staff
Jurjen Roels	Projectmanager	Opdrachtgever / Projectmanager / staff
Bas Haan	Sales	Projectteam
Joris Engels	Projectleider	Projectteam
Marco Sempel	Resource manager	Projectteam
Huib Schoots	Consultant	Projectteam
Sander Aret	Consultant	Projectteam
Collin Oosterbaan	Developer	Projectteam
Johan van der Kuijl	Developer	Projectteam
Maurice Aussems	Consultant	Projectteam
Dennis Balemans	Developer	Projectteam
Marja Aangeenbrug	Designer	Projectteam
Jan Segerius	Consultant	Projectteam
Dorota Iskra	Consultant	Projectteam
Paul Tielen	Consultant	Projectteam
Merel Benkhard	Consultant	Projectteam
Bobby Yeung	Consultant	Projectteam
Helen Woudenberg	Company secretaresse	Projectteam
Marcel Konings	Designer	Projectteam

We zullen deze personen indelen in betrokkenheid volgens volgende secties:

- Delivery
- Staff
- Sales
- Projectmedewerkers

* De mensen in het rood zijn de personen met grootste invloed binnen het team.

Stap 2: Energieprofiel

Nu de lijst van de betrokkenheid van de verschillende medewerkers is opgesteld gaan we kijken na de houding en 'energie' van deze betrokkenen ten opzichte van het project. Dit gaan we doen aan de hand van de volgende indicaties:

- Waarneembaar gedrag
- Beluisterde of gelezen uitspraken
- Belangen in, verwachtingen van en beelden over het project

Deze indicaties heb ik kunnen uitvoeren in de tijd van 9 maanden dat ik hier heb gezeten toen ik stage liep en de weken dat ik bezig ben geweest met mijn afstudeeropdracht. De uitkomsten hiervan komen in het onderstaande energieprofiel. De houding / energie is aangegeven met 4 kleuren. De kleuren zijn:

Groen: Positief ondersteunend ten aanzien van het project

Rood: Negatief tegenwerkend

Oranje: Neutraal

Zwart: Een onbekende energie / houding

Naam:	Voor de betrokken is het project..	Omdat het project een ..	Omschrijving Belang	Houding / Energie
Rob Unk	Belangrijk	Kans is	Meer duidelijkheid in het team, kwaliteit verhogend.	Zwart
Marcel Smoorenburg	Belangrijk	Kans is	Meer duidelijkheid in het team, kwaliteit verhogend.	
Alexander de Kriek	Belangrijk	Kans is	Standaardisatie in werkzaamheden, belangrijk voor team en nieuwkomers	positief
Jurjen Roels	Belangrijk	Kans is	Meer tijd voor andere zaken	Positief
Bas Haan	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Joris Engels	Belangrijk	Kans is	Meer tijd voor andere zaken	Positief
Marco Sempel	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Positief

Huib Schoots	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Sander Aret	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Positief
Collin Oosterbaan	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Johan van der Kuijl	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Positief
Maurice Aussems	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Negatief/tegenwerkend
Dennis Balemans	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Marja Aangeenbrug	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Jan Segerius	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Dorota Iskra	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Paul Tielen	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Merel Benkhard	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Bobby Yeung	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Helen Woudenberg	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal
Marcel Konings	Belangrijk	Kans is	Duidelijkheid in werken, verantwoordelijkheden.	Neutraal

Stap 3: Relevantieanalyse

In stap 2 zijn de belangen beschreven van de betrokkenen bij het project en vervolgens is daaruit hun energieprofiel afgeleid. De volgende stap is te beschrijven wat de relevantie, het belang van elke betrokkene is voor de Projectoffice. Hoe hard heeft het team de persoon/groep in kwestie nodig en waarvoor. Om dit te bepalen hebben we de onderstaande tabel gemaakt.

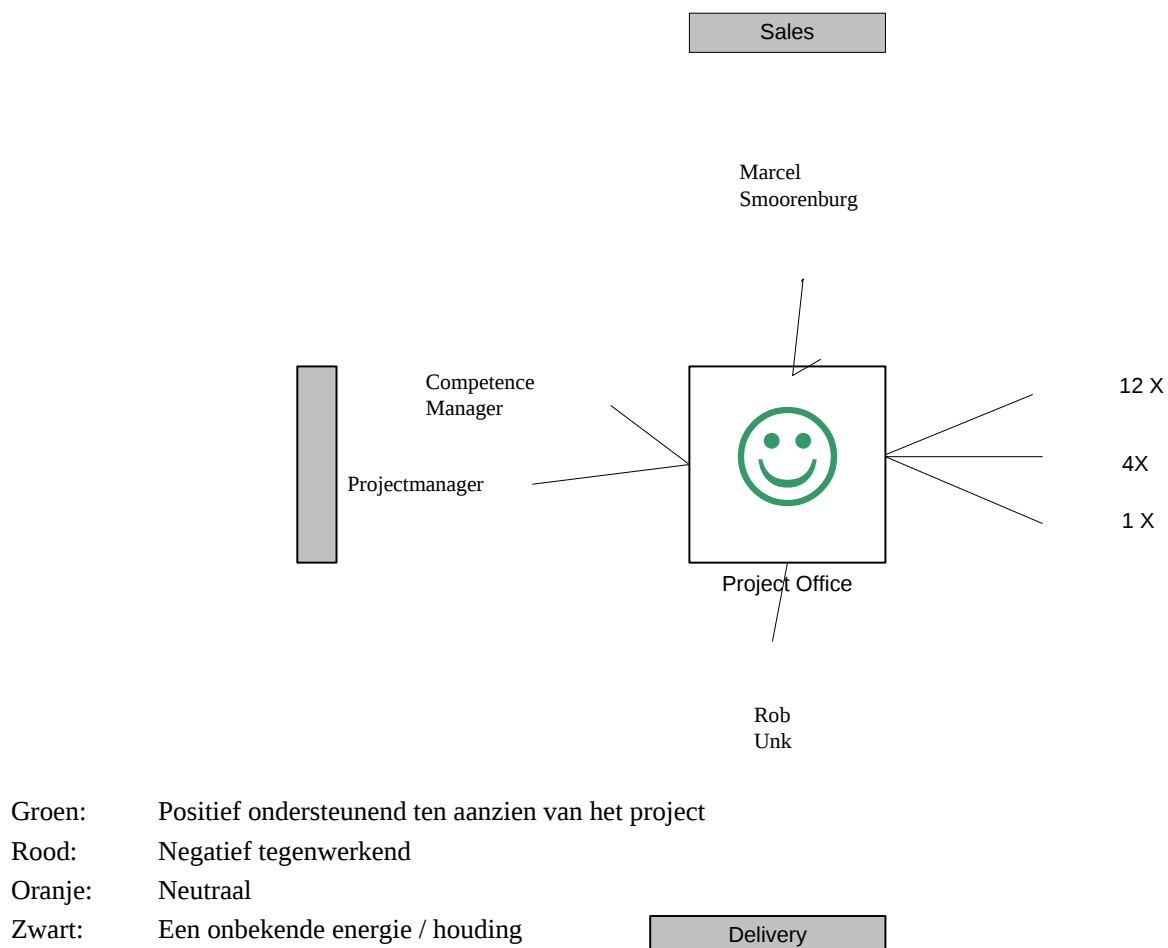
Naam:	De bijdrage is..	Omschrijving bijdrage..	Randvoorwaarde zijn..
Rob Unk	Belangrijk	Draagvlak creëren Ondersteuning bij implementatie	Energie er in steken en tijd vrijmaken
Marcel Smoorenburg	Belangrijk	Draagvlak creëren Ondersteuning bij implementatie	Energie er in steken en tijd vrijmaken
Alexander de Kriek	Belangrijk	Draagvlak creëren Ondersteuning bij implementatie	Energie er in steken en tijd vrijmaken
Jurjen Roels	Belangrijk	Draagvlak creëren Ondersteuning bij implementatie	Energie er in steken en tijd vrijmaken
Bas Haan	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Joris Engels	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Marco Sempel	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Huib Schoots	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Sander Aret	Belangrijk	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen

Collin Oosterbaan	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Johan van der Kuijl	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Maurice Aussems	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Dennis Balemans	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Marja Aangeenbrug	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Jan Segerius	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Dorota Iskra	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Paul Tielen	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Merel Benkhard	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Bobby Yeung	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
Helen Woudenberg	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen

Marcel Konings	Neutraal	Werken volgens de nieuwe procedures	Projectleden moeten energie erin steken om een Projectoffice te laten slagen
----------------	----------	--	---

Stap 4: Projectkaart: Hoe kan de informatie visueel worden gemaakt?

In deze stap wordt vanuit het materiaal uit de eerste drie stappen een zogenoemde “projectkaart” gemaakt. De namen van de betrokkenen uit de actorenanalyse worden daartoe geplaatst in het segment waar ze behoren. In de kleur, die in het energieprofiel voor elk van hen werd vastgesteld. Met de afstand, waarop de betrokkene gepositioneerd wordt ten opzichte van het centrum, wordt aangegeven wat het belang is van zijn bijdrage.



Stap 5: Relatieanalyse

Bij relatieanalyse worden de persoonlijke relaties in een project beschreven en beoordeeld. Het is van groot belang dat iedereen met elkaar kan samenwerken. Er zijn relatief weinig partijen betrokken bij dit project. Je hebt alleen te maken met de partijen Delivery, Sales, Staff en projectteam. Als je kijkt naar de verhouding hoe deze met elkaar samenwerken, zullen er weinig problemen zich voor gaan doen. Iedereen gaat op dit moment goed met elkaar om en er heerst een ontspannen en vriendelijke sfeer. Regelmatig wordt er gezamenlijk geluncht en worden er teamuitjes georganiseerd. De verwachting is dat er geen problemen zullen ontstaan bij de het invoeren van een Projectoffice tussen onderlinge relaties.

Stap 6: Risico gebieden

Het is nu van belang om op de volgende actoren te richten:

- *Belangrijke ‘actoren’ met een negatieve of neutrale houding*

Het is belangrijk om deze spelers te motiveren en te overtuigen wat het belang is van een Projectoffice. Het grote voordeel is dat er op dit moment verwacht wordt dat er één negatieve speler is. De neutrale spelers zullen niet dwars gaan liggen, zolang er aangetoond wordt wat hun voordeel hiervan is.

- *Belangrijke actoren met een positieve houding*

Deze spelers moet je warm houden bij het proces. Je kunt ze goed gebruiken als er ergens weerstand ontstaat. Het is wel belangrijk dat deze spelers ook positief blijven. Dit is mogelijk door hen belangrijk te laten voelen en te betrekken in de verschillende processen.

- *Slechte relaties tussen belangrijke actoren*

Op dit moment zijn er geen slechte relaties tussen actoren. De verwachting is dat dit ook niet zal gebeuren.

Conclusie

Zoals te zien is op de projectkaart is deze overheersend oranje en groen. Dit houdt in dat bij de invoering van de Projectoffice voldoende draagvlak is. Veel weerstand zal er niet komen voor het opzetten van een Projectoffice. Als er toch mensen onverhoopt dwars gaan liggen, zal er met argumenten moeten worden gekomen om te laten zien wat het belang is van een Projectoffice en wat het voordeel voor hen is. Belangrijk punt om rekening mee te houden is dat er al vaker is geprobeerd om standaardisatie in te voeren binnen de afdeling Voice Portal Solutions. Dit is toen niet gelukt. De reden is hiervan onbekend.