

De Projectspiegel®: snel inzicht in grote projecten

De Projectspiegel®

Palladio groep heeft de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met de besturing en beheersing van (grote) infrastructurele projecten. De neerslag daarvan is verwerkt in de Projectspiegel®. Dit is een instrument waarmee programma's en projecten in zeer korte tijd geanalyseerd worden. Door de aangetroffen situatie te vergelijken met de relevante normen van deze programma's en projecten en met onze langjarige ervaring, kan de slag van analyse, via bevindingen naar aanbevelingen snel gemaakt worden. Deze aanbevelingen zijn actiegericht waardoor eventuele aanpassingen snel gedaan kunnen worden.

Inzet van de Projectspiegel®

De Projectspiegel® is bestemd voor direct belanghebbenden bij infrastructurele projecten en programma's zoals opdrachtgevers, opdrachtnemers, betrokken bestuurders en programma- en projectleiders.

De Projectspiegel® kan voor verschillende doeleinden worden gebruikt:

- (Tussentijdse) evaluatie;
- Benchmarking;
- Déchargeverlening;
- Zelfcontrole voorafgaande aan externe audit.

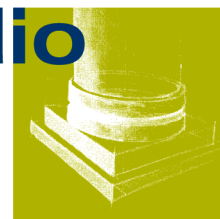
In de praktijk zien we de Projectspiegel® met name gebruikt worden in situaties van veranderingen rondom het project, maar ook wanneer een nieuwe projectleider aantreedt of nieuwe bestuurders een rol gaan spelen. De Projectspiegel® is eveneens zeer geschikt in situaties dat projecten het politiek-bestuurlijke krachtenveld dreigen te gaan beïnvloeden.

'Het venijn zit in de start, het effect in de staart'

Projecten hebben niet altijd de mogelijkheid – zoals veel organisaties juist wèl – om organisch te groeien of om een 'lerende organisatie' te zijn. De besturing en beheersing moet in één keer op orde zijn. Bij latere analyse van projecten blijken problemen vrijwel altijd terug te leiden naar de eerdere fasen van het project. Daarom hanteren we het beginsel van 'reverse engineering'. Dit betekent dat wij uitgaan van het eindbeeld zoals projectbesturing en -beheersing zou moeten worden ingericht. Dit beeld construeren wij op basis van geldende normen en de projectdoelen. Uitgangspunt daarbij is dat deze doelen binnen de overeengekomen kaders (scope, tijd, geld, kwaliteit, risico's etc.) gerealiseerd gaan worden.

Werking van de Projectspiegel®

De Projectspiegel® is opgebouwd uit een 15-tal invalshoeken (domeinen) die ieder weer onderverdeeld zijn naar subdomeinen en uiteindelijk naar een database met honderden stellingen. Op deze wijze kan met de Projectspiegel® de projectbeheersing op een aantal manieren tegen het licht worden gehouden. Dat kan bijvoorbeeld door een integraal onderzoek (15 domeinen) uit te voeren. Ook is het denkbaar dat een deelonderzoek wordt uitgevoerd op een beperkt aantal domeinen. Binnen programma's kan een benchmark worden gedaan over meerdere projecten.



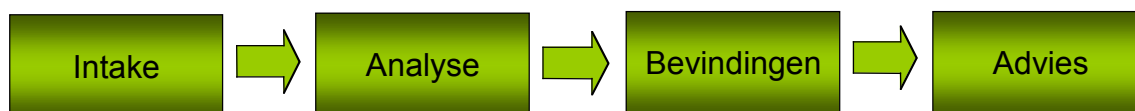
Programma's en projecten worden uitgevoerd in een samenwerkingsverband van mensen. Daarom wordt in de Projectspiegel® niet alleen aandacht besteed aan de meer klassieke kanten van het werken in projecten als strategie, fasering en dergelijke. In het domein Werken en Samenwerken staat nadrukkelijk de mens kant centraal en waarin wordt ingegaan op de 'Cultuur (gedeelde waarden)', de 'Stijl van Leidinggeven' en tenslotte 'Gedrag en Vaardigheden'.

Domeinen van de Projectspiegel®

Strategisch Management	Informatie, Monitoring en Control	Planning
Werken en Samenwerken	Informatiesystemen	Contractmanagement
Besturing en Organisatie	Budgetbeheer	Auditing
Omgevingsmanagement	Scopebeheer	Rapporteren en Archiveren
Fasering en Besluitvorming	Risicomanagement	Kwaliteitsborging

Eindresultaat binnen 3 weken

Om te zorgen dat de opdrachtgever binnen 3 weken de beschikking kan hebben over een eindrapport, wordt een strakke fasering gehanteerd.



Fasen bij uitvoering van de Projectspiegel®

Intake

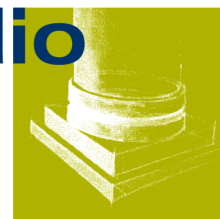
Hierin komen procedurele punten aan de orde (o.a. welke domeinen worden onderzocht, met wie worden gesprekken gevoerd) maar ook de inhoudelijke aspecten van het project of programma. In dat kader is het van belang te onderkennen wat de specifieke eigenschappen zijn, zoals bijvoorbeeld het doel, de fasering, de complexiteit, de omvang in termen van medewerkers, geld, de resterende looptijd, de relatie met de omgeving, etc.. Op basis van deze gegevens wordt door Palladio groep een offerte gemaakt zodat een beeld wordt verkregen van de met de Projectspiegel® gemoeide kosten.

Analyse

De gesprekken worden gevoerd en de uitkomsten worden beoordeeld. Er worden overigens in het kader van de Projectspiegel® geen dossiers opgevraagd ter verificatie van gedane mededelingen. Wij voeren geen boekenonderzoek uit doch beogen in een zeer korte doorlooptijd de vinger op de zere plek te kunnen leggen inclusief de gerichte aanbevelingen voor het vervolg. In die zin is de Projectspiegel® te bezien als een toets op het systeem van project- en programmabeheersing van organisaties en geen producttoets.

Bevindingen

Vanuit de analyse wordt zichtbaar hoe op verschillende subdomeinen de praktijk zich verhoudt tot de gewenste situatie. Doordat op vraagniveau kan worden ingezoomd wordt



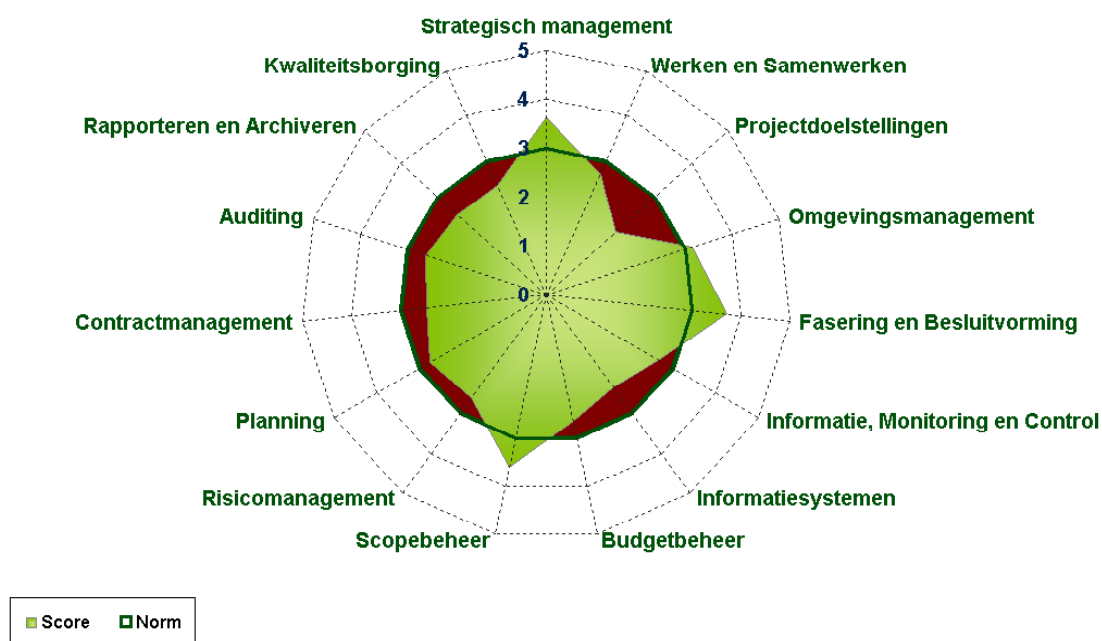
direct zichtbaar wat de oorzaken zijn van een minder resultaat. Tevens kunnen 'systematische omissies' worden aangetoond door bredere verbanden te leggen.

Advies

Vanuit de bevindingenfase kunnen concrete en op actie gerichte aanbevelingen worden gedaan die ertoe moeten leiden dat de gewenste situatie zo snel mogelijk wordt geïmplementeerd. Dat kunnen adviezen zijn gericht op één domein, maar mogelijk ook op de breedte van het project c.q. programma en derhalve over meerdere domeinen heen.

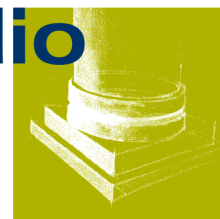
Presentatie

In het eindrapport worden analyse, bevindingen en advies op een beknopte en heldere wijze gepresenteerd. Zie onderstaand voorbeeld.

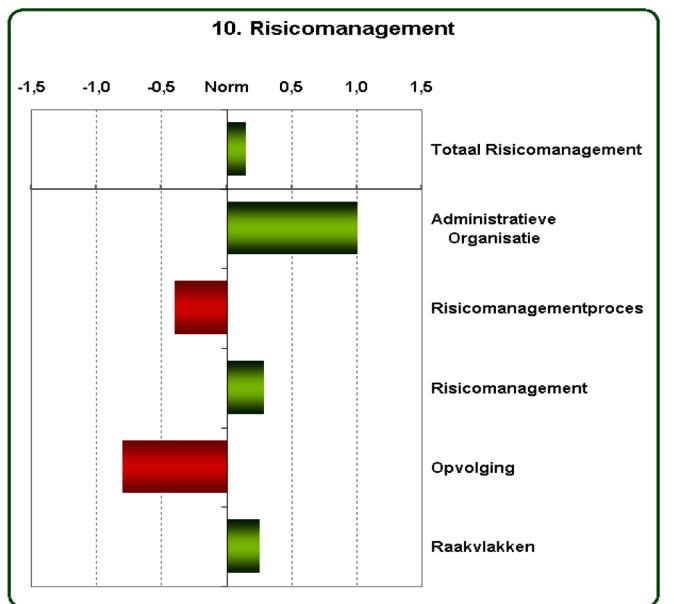


Indien er sprake is van een integraal onderzoek waarbij (bijna) alle domeinen de revue passeren zal het voorgaand diagram als vertrekpunt dienen voor verdere verdiepingen.

Een andere mogelijkheid is dat naar één specifiek domein een onderzoek wordt ingesteld. Hierna volgt een voorbeeld van een mogelijke weergave voor het domein 'Risicomanagement'.



analyse



advies

De effectiviteit van het domein Risicomanagement wordt aanzienlijk vergroot indien de uitkomsten tenminste 1x per 6 weken worden besproken in het MT en met de opdrachtgevers. Het verdient daarbij aanbeveling om het proces meer te structureren in de tijd en te focussen op de risico's die al eerder als 'zwaar' zijn beoordeeld.

bevindingen

De Administratieve Organisatie met betrekking tot het domein Risicomanagement is meer dan voldoende geregeld hetgeen ook geldt voor de Raakvlakken(!) en de inhoudelijke aspecten van het risicomanagement. Aandachtspunten zijn de procesgang rondom het risicomanagement en de opvolging van de uitkomsten. Dit laatste betekent dat - hoe relatief adequaat het risicomanagement binnen de projectorganisatie ook is opgezet en wordt uitgevoerd - de effectiviteit ervan zeer gering is doordat de opvolging van de signalen die uit het proces komen, niet plaatsvindt.

Over Palladio groep

De focus van Palladio groep is besturing en beheersing van organisaties, programma's en projecten. Onze aanpak kenmerkt zich door een integrale visie op de bedrijfsvoering en projectbeheersing.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Albert Kraak (06-53438731) of Frank Valkenburg (06-53236710).

Palladio groep bv
 Kneuterdijk 2, 2514 EN Den Haag
 Tel 070-3656063
post@palladio.nl
www.palladio.nl