



Best Practice voor de samenwerking tussen project en beheer



INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding	3
1.1	Bijdrage functioneel beheer aan projecten	3
1.2	Initiatieven	3
1.3	Doel van dit document	3
2	Overdracht van project naar beheer	4
2.1	Wat is het probleem?	4
2.2	Bevindingen	4
2.3	Theorie versus praktijk	5
3	Aanpak verbeteren overdracht	6
3.1	Verantwoordelijkheden, wie doet wat?	6
3.2	Activiteiten	7
3.3	Procesgang overdracht document beheer	8

1 Inleiding

1.1 Bijdrage functioneel beheer aan projecten

Functioneel beheer heeft voortdurend focus op business behoeften in de beheer- en onderhoudsfase van informatiesystemen. Die kennis en ervaring maken functioneel beheer tot een geschikte partij om ook al in de ontwikkelingsfase (project) een mening te kunnen geven over de scope van een project. Dit kan een grote bijdrage leveren aan de slagingskansen van projecten en voorkomen dat project resultaten “over de schutting” worden gegooid.

1.2 Initiatieven

In de functioneel beheer praktijk zijn de laatste jaren de nodige initiatieven ontstaan om projecten steeds beter te ondersteunen en begeleiden. Een greep daaruit:

- Het opstellen van generieke acceptatie criteria voor de overdracht van projecten naar beheer;
- De participatie van de functioneel beheerder in project organisaties;
- Het invoeren van een paragraaf voor (functioneel) beheer in de business case en project documenten;
- Het opleiden van functioneel beheerders in project management;
- Het introduceren van het fenomeen “User stories” om het draagvlak voor veranderingen in de gebruikersorganisatie te verhogen;
- Een verbeterde uitvoering van acceptatie tests.

Participatie van functioneel beheerders in projecten zorgt vanuit een “natuurlijke” drive voor meer focus op organisatie-resultaat ten opzichte van project-resultaat. Hiervoor dien je de risico's voor projecten ten opzichte van de overdracht naar beheer en gebruik sneller zichtbaar te maken en kan eerder op deze risico's ingespeeld worden. Voorkomen is beter (en goedkoper) dan genezen.

1.3 Doel van dit document

Het slagen van projecten is van groot belang voor een organisatie. Primair natuurlijk voor (het succes van) de business, maar ook voor functioneel beheer. Een geslaagd project voorkomt namelijk ook onnodige, excessieve, beheeractiviteiten en dus beheerkosten. Begeleiding van projecten vanuit functioneel beheer is essentieel. Wij werken voor de inrichting en uitvoering van deze begeleiding van projecten met een standaard aanpak waarbij de volgende vragen centraal staan:

- Business Analyse: bestel je het juiste?
- Test & Acceptance: krijg je wat je besteld hebt?
- High Performance Maintenance: kun je dat dan ook gebruiken en beheren?

Dit document gaat in op de vraag van High Performance Maintenance en beschrijft de “overdracht” en de generieke aanpak voor de overdracht van project naar beheer.

2 Overdracht van project naar beheer

2.1 Wat is het probleem?

De vernieuwing of verandering van een informatievoorziening vindt doorgaans plaats in de vorm van een project. Na afloop van het project moet de informatievoorziening in gebruik worden genomen. Dit leidt tot een overdracht van (door de project organisatie bewezen) werkende en/of functionerende producten, afspraken en verantwoordelijkheden. Zowel voor de projectorganisatie als voor de beheerorganisatie is het noodzakelijk voor het welslagen van de vernieuwing of verandering dat de overdracht van project naar beheer op een gecontroleerde, vooraf afgesproken wijze plaatsvindt: de projectorganisatie wil het project succesvol afsluiten en de informatievoorziening en de verantwoordelijkheid hierover overdragen aan de staande organisatie en het beheerteam wil de producten in ontvangst en in beheer en onderhoud nemen en de verantwoordelijkheid namens de gebruikersorganisatie overnemen. De gebruikersorganisatie wil op haar beurt de nieuwe of veranderde informatievoorziening in gebruik nemen om zo de business benefits te realiseren.

2.2 Bevindingen

Er bestaan vele project-, ontwikkel- en beheer-frameworks zoals MSP, Prince 2, RUP, ITIL, ASL en BiSL die op zichzelf voldoende beschrijvingen hebben voor de overdracht van projecten naar beheer. In de praktijk komt hier echter te weinig van terecht. Een greep uit onze bevindingen:

- Bij de start van een project wordt onvoldoende aandacht geschonken aan de overdracht. Daardoor zijn er onvoldoende middelen (zoals budget en capaciteit) gereserveerd voor de overdracht, maar zijn de acceptatiecriteria en de activiteiten en producten die daarmee gemoeid zijn ook niet benoemd in project deliverables;
- Projecten staan, met name in de eindfase, vaak onder grote druk: als budgetten op raken worden risico's in de projecten vermeden. Vaak valt de energie die het project zou moeten steken in een soepele overdracht dat uit de scope van het project;
- Projectmedewerkers hebben geregeld slechts één doel voor ogen: het opleveren van de werkende informatievoorziening. Het gaat om het project resultaat;
- Beheerorganisaties vinden het vaak lastig om al in de beginfase van het project duidelijk aan de projectorganisatie aan te geven welke gebruik- en beheerproducten en kennisoverdracht men verwacht. Aan welke eisen de beheerproducten moeten voldoen wordt nog te weinig aangeduid.
- De governance van projecten is van een andere orde dan die van de staande organisatie. Er is daardoor geen balans in bevoegdheden rondom projecten en rondom beheer om vanuit gezamenlijk belang beslissingen te nemen. Veelal zien we dat de bevoegdheden van beheer zelfs tijdens het project worden overgedragen aan de project besturing. Hierdoor is er geen sprake meer van een overdracht waarbij het belang van beheer en gebruik evenredig is met het belang van het project.

2.3 Theorie versus praktijk

In theorie zou de ontvangende beheerpartij op basis van tekortkomingen kunnen weigeren om de geleverde producten in beheer en onderhoud te nemen, maar in praktijk is dit lastig of vaak niet acceptabel, aangezien de gebruikers verwachten dat de nieuwe of aangepaste informatievoorziening in gebruik kan worden genomen en omdat de project organisatie nu eenmaal decharge verleend moet worden op een vooraf bepaald moment. De beheerorganisatie neemt de producten en de verantwoordelijkheid dan toch maar “as-is” over en proberen gaandeweg de ontbrekende aspecten aan te vullen. Daarbij moet men die ontbrekende aspecten echter wel kennen en de beslissing om in beheer te nemen op basis van een reële afweging van risico's en business benefits.

3 Aanpak verbeteren overdracht

Een goede overdracht van project naar beheer kent meerdere voordelen. Voor het project is het bijvoorbeeld prettig om al gedurende het project informatie te verkrijgen over de overdracht. Zijn er veel risico's, dan kunnen deze snel en adequaat tijdens het project worden opgepakt en opgelost. Voor de beheerorganisatie is het onder andere van belang om tijdens het project al kennis op te doen van de veranderde of nieuwe informatievoorziening. Hiermee "staat" de beheerorganisatie direct na overdracht klaar om de gebruikersorganisatie optimaal te ondersteunen. Uiteraard zijn de voordelen divers en afhankelijk van de inrichting en uitvoering van de professionaliteit van de overdracht.

De overdracht van project naar beheer bestaat in principe uit de volgende aanpak:

- Stemde project deliverables af richting gebruik, beheer en onderhoud;
- Stel deze deliverables vast in project documenten (zoals het PID);
- Beschrijf en stel eventuele verschillen vast tussen de wensen van beheer en de opgenomen delen in het project als project deliverable;
- Kom een kwaliteitsnorm voor de project deliverables overeen
- Stel de kwaliteit van de deliverables vast;
- Bepaal de risico's;
- Leg vervolgacties vast;

Voor elk project dienen bovenstaande stappen in de project scope beschreven te zijn. Dit kan in een apart document, of als onderdeel van een PID. Wij gaan hier uit van een apart document (overdrachtsdocument). Dit overdracht document is primair een hulpmiddel om de overdracht in kaart te krijgen, erover te kunnen communiceren en op een gecontroleerde en gestructureerde wijze te komen tot afspraken. Het is dus niet bedoeld als middel om het project mee "af te rekenen".

De over te dragen project deliverables, de kwaliteitsnormen, risico's en te ondernemen acties zullen per informatievoorziening en per project verschillend kunnen zijn. De inhoud van het overdracht document zal dan ook voor elk project opnieuw opgesteld moeten worden.

3.1 Verantwoordelijkheden, wie doet wat?

De verantwoordelijkheid om een overdracht document te realiseren ligt bij de project organisatie. De gebruikers- en beheerorganisaties zijn verantwoordelijk om voor, tijdens en na de start van het project de eisen (de acceptatiecriteria) te beschrijven en toe te voegen aan de documentatie rondom de betreffende informatievoorziening.

De beheerorganisatie is verantwoordelijk voor de inschatting van de impact op beheer tijdens en na de overdracht. De verantwoordelijkheid voor vervolgacties wordt per project door bevoegd gezag bepaald.

3.2 Activiteiten

Het overdrachtsdocument is een van de producten die een rol spelen in de overdracht van project naar beheer. Zo zijn er diverse best practices die de volgende activiteiten onderschrijven als bijdrage voor de overdracht:

a) (Generieke)acceptatiecriteria

De overdracht van project naar beheer is een proces dat al begint bij de start van het project. Op dat moment is het van belang dat alle stakeholders de verwachtingen uitwisselen. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van een overkoepelend document of andersoortig samenhangend geheel, in elk geval bestaande uit specifieke lijsten met generieke beheercriteria voor:

- informatiemanagement (business);
- functioneel beheer (functionaliteiten);
- applicatiebeheer (software);
- technisch beheer (techniek).

Door het doorlopen en beantwoorden van de vragen uit deze lijsten worden de punten van aandacht ten aanzien van de organisatie, de producten en de overdracht naar respectievelijk Informatiemanagement, Functioneel Beheer, Applicatiebeheer en Technisch Beheer gezamenlijk vastgesteld. Project en beheerpartijen kunnen op deze manier al tijdens de planvorming rekening houden met de eisen die vanuit beheer worden gesteld.

Planning:

- Bij de start van een project kunnen de betrokken partijen (project en toekomstig beheer) gezamenlijk, aan de hand van de checklists, bepalen wat de normen zijn voor overdracht naar beheer. Deze kunnen worden vastgelegd als onderdeel van de scope van het project.
- Periodiek, tijdens het project, wordt getoetst wat de status is t.a.v. afgesproken over te dragen producten en diensten.
- Na afronding van het project, net voor de overdracht, worden de beheercriteria voor de laatste keer doorlopen en wordt de definitieve status van de over te dragen producten vastgesteld

b) Quickscan voor in beheername

Indien sprake is van grote veranderingen, waarbij er nog veel onzekerheden zijn over de organisatie en inrichting van het toekomstige beheer en exploitatie, kan eventueel een quickscan worden uitgevoerd door Valori HPM, die gebruik maakt van een reeds ontwikkelde quickscan. Het resultaat van een quickscan voor het in beheer nemen van veranderde of nieuwe informatievoorziening is onder andere meer duidelijkheid met betrekking tot de toekomstige organisatie van het beheer, de vereiste competenties van beheerders en gebruikers en een inschatting van de benodigde capaciteit die benodigd is voor beheer, onderhoud en exploitatie. Op basis van de inzichten uit de quickscan kunnen de noodzakelijke acties ondernomen worden om het beheer tijdig en kwalitatief te hebben ingericht met als focus om de beheer- en gebruiksprestaties continu te verbeteren. De quickscan vormt een zwaardere aanvulling op de afstemming van beheercriteria.

Als het project gaande is kan aan de hand van de op te leveren producten een realistische inschatting worden gemaakt de mogelijke impact op het toekomstig beheer. Een quickscan kan worden uitgevoerd onder regie of in opdracht van de toekomstige Functioneel Beheer organisatie.

c) Overdrachtdocumentbeheer

Het overdracht document beheer beschrijft de feitelijke overdracht van project naar beheer. Het geeft inzicht in welke producten worden vereist, welke worden opgeleverd, en wat de status is. Tevens zijn de risico's en aandachtspunten en de te ondernemen acties aangegeven. Als de acceptatiecriteria tests en/of de quickscan zijn uitgevoerd dan bevat het overdracht document beheer een samenvatting hiervan.

3.3 Procesgang overdracht document beheer

Voor het opstellen van het overdracht document beheer worden de volgende stappen gevolgd:

Inventarisatie benodigde en gerealiseerde producten

- Vaststellen van de impact voor functioneel beheer na overdracht van een project
- Vaststellen van de benodigde producten voor optimaal beheer en gebruik (door toekomstige beheerorganisaties en de gebruikersorganisatie).
- Vaststellen van de te vervaardigen en over te dragen producten (door project).
- Vaststellen van de nog ontbrekende producten (risico's), aangevuld met acties (gaat beheer deze alsnog produceren?).

Risico's en te nemen maatregelen

- Aan de hand van de overeengekomen acceptatiecriteria dient in gezamenlijkheid (project en toekomstig beheer) een inschatting te worden gemaakt van mogelijke impact en risico's. Dit geldt zowel voor project deliverables als ook voor (volgens de beheerorganisatie) ontbrekende deliverables.
- De onderkende impact en risico's worden voorzien van impact analyses op de gebruikers- en beheerorganisatie.
- Aan de hand van de impact analyse worden mogelijke vervolgacties afgesproken.

Actieplan

- Regel steun van bovenuit, de governance. Een optimale overdracht is afhankelijk van tijdige en professionele medewerking van een groot aantal functionarissen, zoals projectmanagement, beheerders, gebruikers, en meer. Bevoegd gezag zal actief de maatregelen en de beoogde tijdlijnen moeten steunen, en het belang en de prioriteit frequent moeten benadrukken en daadkrachtige en tijdige besluitvorming moeten zien te bewerkstelligen
- De afgesproken maatregelen worden weergegeven in een actieplan waarin tevens afspraken worden vastgelegd over de tijdslijnen en verantwoordelijken.
- Vastlegging dient opgenomen te worden in het jaarplan (functioneel) beheer.
- Organiseer maximale transparantie, open communicatie en een duidelijke audit-trail waardoor continu en geautomatiseerd inzicht is van de status van de maatregelen. Door deze transparantie ontstaat ook betrokkenheid hetgeen de snelheid en kwaliteit van de medewerking van alle stakeholders positief zal beïnvloeden. Daarnaast is het essentieel dat inzichtelijk is door wie welke besluitvorming heeft plaatsgevonden.