



HiP voor meer grip op de 'zachte' kant van IT-projecten

Meestal falen IT-projecten vanwege menselijke factoren. Bestaande best practices voor het beheersen van IT-projecten hebben echter weinig tot geen aandacht voor deze menselijke factoren, ofwel cultuur en gedrag. Voor meer grip op cultuur en gedrag wordt in dit artikel het Human In Projects-model (HiP) geïntroduceerd. Mede op basis van het HiP-model is de Project Control List (PCL) opgesteld waarmee de projectmanager of auditor op integrale wijze kan checken of projecten volledig in control zijn.

I. Kouters
J. de Vries
R. ten Berge

In de praktijk worden het op adequate wijze invulling geven aan de *planning en fasering* van projecten en de *organisatie en besturing* van projecten als de belangrijkste twee succesfactoren voor het slagen van een project beschouwd. Onderzoek, en eigen ervaring, wijst echter uit dat voornamelijk menselijke factoren ten grondslag liggen aan de oorzaken van falende IT-projecten. Bijvoorbeeld door weerstand tegen veranderingen die IT-projecten met zich meebrengen of door onvoldoende communicatie tussen projectmedewerkers onderling en naar de stakeholders toe. De invloed van menselijke factoren, zoals gedrag, leiderschap, communicatie en samenwerking op het al dan niet behalen van de uiteindelijke projectdoelen, wordt in de meeste gevallen onderschat. Menselijke factoren zijn vrijwel allemaal terug te voeren op cultuur en gedrag van mensen. Aandacht voor *cultuur en gedrag* moet dan ook worden onderkend als een derde belangrijke succesfactor voor projecten.

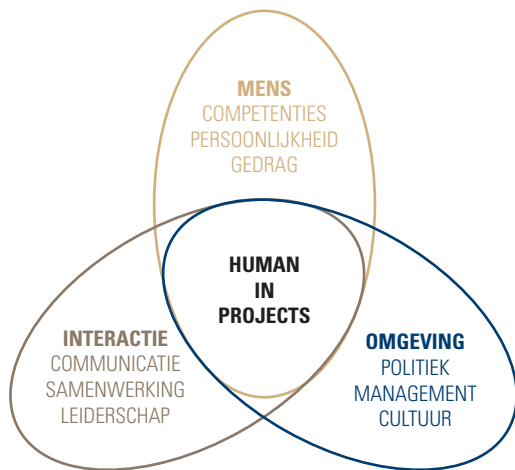
Beheersmodellen

Om de succesfactoren van een project op gestructureerde wijze te beheersen wordt veelal gebruikgemaakt van beheersmodellen. Zo is Prince2 een veel gebruikte methode voor het beheersen van de succesfactor planning en fasering. Prince2 beschrijft een achtal gestructureerde processen, gebaseerd op best practices, die moeten leiden tot een optimale planning en fasering van projecten. CobiT is een internationaal gehanteerde standaard voor het gestructureerd inrichten en beoordelen van de geautomatiseerde informatievoorziening. Het is een hulpmiddel voor het beheersen

van de succesfactor organisatie en besturing. CobiT onderkent een aantal processen met beheersdoelstellingen die moeten leiden tot een optimale organisatie en besturing van projecten. Beide raamwerken ondersteunen de IT-auditor bij het toetsen van het projectmanagement. Daarnaast gebruikt het projectmanagement dergelijke beheersmodellen om meer grip te krijgen op projecten. Beide modellen houden echter weinig tot geen rekening met de succesfactor cultuur en gedrag.

Het HiP-model

Met het HiP-model (zie *figuur 1*) worden de ongrijpbare zachte factoren die bij IT-projecten een rol spelen, toetsbaar gemaakt. Het HiP-model is een managementinstrument voor (een betere) beheersing van cultuur en gedrag bij projecten. Daarnaast kan de auditor het HiP-model hanteren om de beheersing van cultuur en gedrag rondom projecten te toetsen. Het HiP-model is daarmee complementair aan CobiT en Prince2 om zodoende alle onderkende succesfactoren te kunnen afdekken. Het HiP-model onderscheidt drie aandachtsgebieden: de *mens*, de *interactie* tussen mensen, en de *omgeving* waarin de mensen werken. Elk aandachtsgebied bestaat uit drie componenten die invloed hebben op het falen of het succes van een IT-project. Voor elk component zijn vervolgens controls gedefinieerd die de auditor kan hanteren om de toepassing van het betreffende component te kunnen toetsen of die de projectmanager kan hanteren voor het beheersen van de succesfactor cultuur en gedrag. Hierna worden de componenten en de te onderscheiden beheersaspecten



Figuur 1. Het HiP-model

nader toegelicht. Binnen het HiP-model worden tevens theorieën gehanteerd om specifiek invulling te geven aan de componenten. Deze theorieën worden hier niet behandeld.

Aandachtsgebied mens

De componenten binnen het aandachtsgebied *mens* hebben tot doel de projectmedewerkers op optimale wijze in te zetten in het project. Competenties hebben betrekking op de bekwaamheid van een persoon. Door actief te sturen op de competenties van projectmedewerkers, zodat het juiste competentieniveau op het juiste moment aanwezig is, wordt de succeskans van het project vergroot. De projectmanager moet zijn voorzien van tools om de kerncompetenties van een projectmedewerker in kaart te kunnen brengen. Hiermee kan bepaald worden op welke wijze een medewerker het best ingezet kan worden in het project en/of welke competenties verder ontwikkeld moeten worden. Daarnaast moet vanuit het projectmanagement op (pro)actieve wijze gesignaleerd worden welke competenties binnen het project benodigd zijn. Inzicht in de persoonlijkheidskenmerken van projectleden kan gebruikt worden voor het realiseren van een zo effectief mogelijke benadering van de projectmedewerker door de projectmanager en de meest optimale inzet van de projectmedewerker. Het HiP-model ondersteunt de projectmanager bij het inzichtelijk maken van de persoonlijkheid van een specifiek projectlid.¹ Het gedrag van mensen kan in kaart worden gebracht door het opstellen van een gedragsprofiel.² Door middel van het gedragsprofiel wordt inzichtelijk gemaakt welk gedrag iemand vertoont vanuit zijn basisgedrag enerzijds en het gedrag dat iemand laat zien in de werkomgeving anderzijds. Door de competenties, de persoonlijkheid en het gedrag van projectmedewerkers inzichtelijk te maken en daarmee actief te sturen op de in te zetten medewerkers of de ontwikkeling van medewerkers, wordt de effectiviteit van de inzet van projectmedewerkers in het project vergroot.

Aandachtsgebied interactie

De componenten binnen het aandachtsgebied *interactie* hebben tot doel het functioneren van projectmedewerkers te optimaliseren. Een bewuste benadering van de communicatie tussen pro-

jectmedewerkers en vanuit het project naar de stakeholders, is in dit kader een belangrijk onderdeel. Een helder communicatieplan waarin beschreven is hoe en op welke momenten gecommuniceerd wordt, mag dan ook niet ontbreken. Vervolgens dienen de communicatiemomenten en de effectiviteit daarvan beoordeeld te worden, zodat het communicatieplan gedurende het project naar (veranderende) behoefte ontwikkeld wordt.³

De samenwerking in een projectteam hangt onder meer af van de rollen die de teamleden moeten vervullen.⁴ De projectmanager dient zich bewust te zijn van de benodigde teamrollen binnen het project, alsook van de rollen die door de in te zetten medewerkers kunnen worden ingevuld. Vervolgens dient hierop actieve sturing plaats te vinden, zodat rekening wordt gehouden met een optimale invulling van de teamrollen bij de inzet van projectmedewerkers. In het HiP-model wordt ook expliciet aandacht besteed aan het leiderschap van het projectteam.⁵ De stijl van leidinggeven is afhankelijk van de mate van relatiegerichtheid (ondersteuning) en taakgerichtheid (sturing). Wanneer het projectteam in de beginfase zit zal de leider nog veel moeten ondersteunen en sturen. Daarom kan de leider zich het best richten op het begeleiden van projectmedewerkers en zich als een coach opstellen. Later zal hij zich meer op de achtergrond kunnen houden door zich minder op relaties te richten en meer op het delegeren van taken. De leiderschapsstijl moet aansluiten bij de heersende cultuur en de te benoemen projectmanager. Hier is derhalve een belangrijke taak weggelegd voor de opdrachtgever of stuurgroep van het project. Door op bewuste wijze te sturen op communicatie, samenwerking en leiderschap wordt de effectiviteit van de wisselwerking tussen de projectmedewerkers, alsook tussen het project en haar stakeholders, geoptimaliseerd.

Aandachtsgebied omgeving

Het derde aandachtsgebied binnen het HiP-model is de *omgeving*. Een belangrijk aandachtsgebied, omdat de omgeving voor een groot deel het bestaansrecht van het project vormt. Daarnaast vormt de omgeving een belangrijke bron voor de kansen en risico's van het project. Een belangrijke component in de omgeving is het politieke krachtenveld. Een project kent diverse stakeholders (binnen en buiten het project) met verschillende belangen en machtsposities. Wanneer een stakeholder een sterke machtspositie heeft en veel belang heeft bij het project, dan is dit een kernspeler die specifiek aandacht verdient. Bij stakeholders met een geringe machtsinvloed op het project of binnen de organisatie ligt de focus vooral op het geïnformeerd houden van deze personen.⁶ Competent leiderschap is vereist voor het inspelen op het politieke krachtenveld.

Het doel van het management is een werkomgeving te creëren waarbinnen mensen worden gestimuleerd, gemotiveerd, productief zijn, waarde toevoegen en gelukkig zijn.⁷ Zo dient het management bijvoorbeeld te laten zien dat zij de medewerkers waarderen en vertrouwen. Zij dienen hun visie, doelen en richting met medewerkers te delen. Het management zou problemen moeten oplossen in plaats van alleen maar problemen aan te wijzen. Informatie moet beschikbaar zijn zodat medewerkers betere beslissingen kun-



Project Control List

ORGANISATIE &

IT GOVERNANCE

- IT-governanceraamwerk is gedefinieerd, ingericht en afgestemd op de Business.
- Strategische besturing van IT en business zijn op elkaar afgestemd.
- Waardetoevoeging van IT aan de business wordt geleverd.
- Investing, gebruik en plaatsing van IT-middelen wordt bestuurd.
- Risico's van IT voor de business zijn vastgesteld en worden beheerd.
- Het behalen van de IT-doelstellingen worden gemeten en bevestigd.
- Een onafhankelijke partij is aangewend voor waarborgen van conformiteit van IT.

STRATEGISCH BEDRIJFSINFORMATIE PLAN

- Waardetoevoeging van IT aan de business wordt bestuurd.
- Processen voor afstemming van business en IT zijn ingericht.
- Huidige mogelijkheden en prestaties van IT zijn in kaart gebracht.
- Strategisch IT-plan is opgesteld en wordt nageleefd.
- Tactische IT-plannen zijn opgesteld en worden nageleefd.
- IT portfoliomanagement is ingericht.
- Businessinformatie-architectuurmodel is opgesteld en wordt onderhouden.
- Technologische richting is gepland in samenhang met de IT-strategie.

IT PROCESSEN, ORGANISATIE EN RELATIES

- IT-processenraamwerk is gedefinieerd voor uitvoering van de IT-strategie.
- IT-strategiecomité is ingericht op bestuursniveau.
- IT-stuurgroep op managementniveau is ingericht.
- De IT-functie is geplaatst in de overkoepelende organisatiestructuur.
- IT-organisatiestructuur die de organisatiebehoefte weerspiegelt is ingericht.
- Rollen en verantwoordelijkheden van IT-functionarissen zijn ingericht en gecommuniceerd.
- Verantwoordelijkheid voor de prestatie van quality assurance is toegewezen.
- Verantwoordelijken voor risico's, beveiliging en regelgeving zijn toegewezen.
- Middelen voor toewijzen van data en systeemeigenaarschap zijn beschikbaar gesteld.
- Praktijken voor toezicht op de IT-functie zijn ingebed.
- Scheiding van functies, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn ingebed.
- Gestelde eisen aan IT-personeel worden periodiek geëvalueerd.
- Afhankelijkheid van sleutelpersonen is geminimaliseerd.
- Gecontracteerde IT-functionarissen houden zich aan het beleid en de procedures.
- Relaties van de IT-functie met overige stakeholders worden onderhouden.

CULTUUR &

COMPETENTIES

- Voor het project benodigde competenties van projectmedewerkers zijn bepaald.
- Competenties van elke projectmedewerker zijn in kaart gebracht
- Vastgestelde FTBV's houden rekening met competenties.
- Plan voor competentieontwikkeling is vastgesteld en wordt nageleefd.

PERSOONLIJKHEID

- Persoonlijkheid van elke projectmedewerker is in kaart gebracht.
- De vastgestelde FTBV's houden rekening met persoonlijkheid.
- Benadering van projectleider houdt rekening met persoonlijkheid.

GEDRAG

- Voor het project gewenst gedrag van projectmedewerkers is bepaald.
- Gedrag van elke projectmedewerker is in kaart gebracht.
- De vastgestelde FTBV's houden rekening met gedrag.
- Benadering van projectleider houdt rekening met gedrag.
- De projectleider stimuleert richting gewenst gedrag.

LEIDERSCHAP

- Voor het project gewenste rol, stijl en vaardigheden van de projectleider zijn bepaald.
- De rol, stijl en vaardigheden van de projectleider zijn in kaart gebracht en zijn bekend bij de projectleider.
- Verbeteracties ten behoeve van leiderschapsrol, stijl en vaardigheden worden doorgevoerd.

SAMENWERKING

- Voor het project gewenste teameigenschappen zijn bepaald.
- De teamrollen en de eigenschappen van het projectteam zijn in kaart gebracht.
- De vastgestelde FTBV's houden rekening met de teamrollen.
- De ontwikkelingsfase van het projectteam is bekend bij de projectleider.
- De leiderschapsrol en -stijl is afgestemd op de ontwikkelingsfase.
- Verbeteracties ten behoeve van teamrollen en teameigenschappen worden doorgevoerd.

COMMUNICATIE

- Communicatieplan voor het project is opgesteld.
- Kwaliteit van communicatie is in kaart gebracht.
- Verbeteracties ten behoeve van communicatie worden doorgevoerd.

POLITIEK

- Het politieke krachtenveld is in kaart gebracht.
- Manier van omgaan met politieke krachtenveld is vastgesteld en wordt nageleefd.

MANAGEMENT

- Naleving van de erkende managementprincipes is beoordeeld.
- Verbeteracties ten behoeve van het management worden doorgevoerd.

CULTUUR

- Het voor het project gewenste cultuurtype is bepaald.
- Het huidige cultuurtype is in kaart gebracht.
- Benadering van de projectleider houdt rekening met de cultuur.
- De projectleider stimuleert richting de gewenste cultuur.

PLANNING & FASERING

OPSTARTEN VAN EEN PROJECT

- De opdrachtgever en project management zijn benoemd.
- Het projectmanagementteam is samengesteld en benoemd.
- Het projectvoorstel is opgesteld.
- Het initiatiefaseplan is opgesteld.

INITIËREN VAN EEN PROJECT

- Het kwaliteitsplan is opgesteld.
- Het project is gepland.
- Businesscase en risico's zijn aangescherpt.
- Beheersing van het project is opgezet.
- Projectdossier is aangelegd.
- Het projectinitiatie document is samengesteld.

STUREN VAN EEN PROJECT

- Initiatie van het project is geautoriseerd.
- Het project is geautoriseerd.
- Fase- of afwijkingsplan is geautoriseerd.
- Er wordt ad-hoc sturing gegeven.
- Afsluiting van het project is bevestigd.

OPSTELLEN VAN EEN PLAN

- Projectplan is ontworpen.
- Producten zijn gedefinieerd en geanalyseerd.
- Activiteiten en afhankelijkheden zijn geïdentificeerd.
- Er is een schatting gemaakt en een tijdschema is opgesteld.
- Risico's zijn geanalyseerd.
- Het plan is voltooid.

BEHEERSEN VAN EEN FASE

- Het werkpakket voor het project is geautoriseerd.
- De voortgang van de uitvoering van het project wordt bewaakt.
- Project Issues zijn verzameld en worden beoordeeld.
- De status van fasen wordt beoordeeld.
- Projectmanager rapporteert aan de stakeholders.
- Corrigerende maatregelen worden genomen.
- ProjectIssues worden geëscaleerd.
- Het afgeronde werkpakket is ontvangen.

MANAGEN VAN PRODUCTOPLEVERING

- Het werkpakket is aangenomen door de projectleider.
- Het werkpakket wordt uitgevoerd door de projectmedewerkers.
- Het werkpakket wordt opgeleverd aan de projectleider.

MANAGEN VAN FASEOVERGANGEN

- Het faseplan is opgesteld.
- Het projectplan wordt geactualiseerd.
- Businesscase wordt geactualiseerd.
- Het risicologboek wordt geactualiseerd.
- Afsluiting van een fase wordt gerapporteerd.
- Afwijkingsplan is opgesteld.

AFSLUITEN VAN EEN PROJECT

- Het project wordt afgebouwd.
- Vervolgacties zijn geïdentificeerd.
- Het project wordt geëvalueerd.

Figuur 2. Project Control List

nen nemen. In plaats van alleen te informeren moet het management ook luisteren, vragen stellen en feedback geven. Deze principes zullen onder andere zorgen voor betrokkenheid, commitment en het creëren van draagvlak voor IT-projecten.

De cultuur binnen de organisatie en binnen het projectteam heeft veel invloed op de wijze waarop aan een IT-project gewerkt wordt. Het cultuurtype kan naar vier dimensies ingedeeld worden: mensgericht, beheersgericht, innovatiegericht en resultaatgericht.⁸ Een organisatie is succesvoller wanneer de managementbenadering en leiderschapsstijl meer in lijn zijn met de heersende cultuur. Een hiërarchische cultuur is bijvoorbeeld intern gericht waarbinnen behoefte is aan stabiliteit en beheersbaarheid. De leiding kan zich bij een dergelijke cultuur meer richten op coördinatie met formele afspraken en procedures. Met inzicht in het heersende cultuurtype kan tevens beter gestuurd worden op verandering richting een meer gewenst cultuurtype. Door op bewuste wijze te sturen op de omgevingscomponenten wordt de acceptatie van de resultaten van het project geoptimaliseerd. Ook worden risico's tijdig(er) onderkend en kunnen kansen beter benut worden.

De project control list

Het HiP-model is een praktisch toepasbaar beheersmodel om grip op de succesfactor cultuur en gedrag te krijgen. Daarnaast dient ook aandacht te worden besteed aan de succesfactoren planning en fasering en organisatie en besturing. Zoals eerder aangegeven kan voor deze succesfactoren gebruikgemaakt worden van de beheersmodellen Prince2 respectievelijk CobiT. Elk genoemd model is op zichzelf een sterk hulpmiddel voor de succesfactor waar het betrekking op heeft. Voor een optimale beheersing van het totale project moeten echter alle succesfactoren in samenhang in beschouwing genomen worden. Om het management, de projectleider en/of de auditor te ondersteunen bij het beheersen of toetsen van IT-projecten, door rekening te houden met alle succesfactoren, is de Project Control List (PCL) ontwikkeld (zie *figuur 2*). Hierin zijn de relevante normen of controls opgenomen uit CobiT, Prince2 en het HiP-model.

Uit CobiT zijn de beheersdoelstellingen met betrekking tot IT-governance, IT-strategie en IT-processen en -organisatie opgenomen in de PCL met als doel een optimale aansluiting tussen het projectresultaat en de behoefte van de organisatie te realiseren. In de PCL zijn ook normen opgenomen uit Prince2 met als doel

Conclusie

Het Human in Projects-model is een toepasbaar hulpmiddel om meer grip te krijgen op de projectsuccesfactor cultuur en gedrag. Op basis van het HiP-model zijn normen vastgesteld om de zachte (menselijke) kant van IT-projecten te kunnen toetsen. Deze normen zijn opgenomen in de Project Control List, een checklist voor de auditor om te toetsen of een project volledig in control is. De PCL bevat naast cultuur en gedrag ook normen voor de succesfactoren planning en fasering en organisatie en besturing.

het project op gestructureerde wijze in te richten en te laten verlopen. Ten slotte bevat de PCL normen uit het HiP-model. Deze normen hebben betrekking op de negen componenten die moeten leiden tot meer grip op cultuur en gedrag.

Met behulp van de PCL kan door de internal auditor getoetst worden of een project volledig in control is. Daarbij kan uitgegaan worden van de binnen het HiP-model gebruikte modellen en theorieën. Hierbij geldt echter dat het management en de projectleiders, alsook de auditor in voorkomende gevallen, voldoende kennis moeten hebben van deze modellen en theorieën. Eventueel kan hierbij gebruik worden gemaakt van externe deskundigen. □

Literatuur

- Kouters, I.N., 'Beheersing volledige IT-keten essentieel', *Informatie Magazine*, februari 2008.
- Vries, J. de, *Governance en IT-projecten*, scriptie, maart 2008.
- Kouters, I.N. en J. de Vries, 'Cultuur en gedrag: onderbelichte IT-aspecten', *Audit Magazine*, december 2008.

Noten

1. Voor het inzichtelijk maken van persoonlijkheidskenmerken wordt binnen het HiP-model gebruikgemaakt van de 'Big Five'-theorie.
2. Voor het opstellen van gedragsprofielen wordt binnen het HiP-model gebruikgemaakt van het MDI-gedragsprofiel, gebaseerd op de typologie van Carl-Gustav Jung.
3. In het HiP-model wordt voor de beoordeling van projectcommunicatie gebruikgemaakt van het communicatiemodel van Shannon en Weaver.
4. Voor het in kaart brengen van de verschillende teamrollen wordt in het HiP-model gebruikgemaakt van de theorie van Belbin.
5. Voor het inzichtelijk maken van leiderschapsstijlen wordt binnen het HiP-model gebruikgemaakt van het model van Hersey & Blanchard.
6. Om het politieke krachtenveld inzichtelijk te maken, wordt binnen het HiP-model gebruikgemaakt van het model van Jacobs.
7. Binnen het HiP-model wordt gebruikgemaakt van de tien management principes van Susan Heathfield.
8. Om de heersende cultuur binnen een organisatie te typeren, wordt in het HiP-model gebruikgemaakt van de methode van Quinn.



Ivo Kouters (I), Jasper de Vries (m) en Robin ten Berge (r) houden zich binnen diverse organisaties voornamelijk bezig met IT-governance- en program assurancevraagstukken.