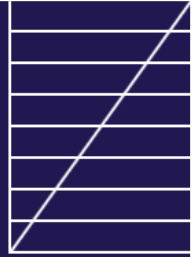




Ministerie van Algemene Zaken



Ministerie van Algemene Zaken



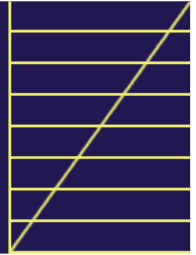
Invoering van projectmatig werken binnen een overheidsorganisatie

Een praktijk case

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Even voorstellen



Sjoerd Feenstra

Ministerie van Algemene Zaken/CACID

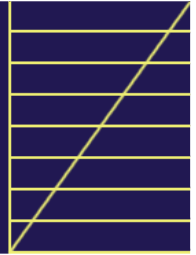
Senior Adviseur ICT

- *Projectleiding*
- *Advies*
- *Informatiebeveiliging*

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Vandaag



Projectmatig werken binnen een overheidsorganisatie

- Projecten en de overheid
- Algemene Zaken, een bijzonder ministerie
- Gekozen implementatieaanpak
- Resultaten, lessons learned en conclusies

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en de overheid

Projecten en de overheid: een slecht imago

Deskundigen voorspellen Betuwelijn debacle van 40 miljard

Daar gaat uw belastinggeld

Honderd miljoen euro. Daar kun je een SARA-rekencentrum met 120 teraflops voor kopen. Met 15 terabyte geheugen, en 800 terabyte aan opslag, aldus onze stage-nerd. "Beetje slim inregelen. En dan kun je er zo'n beetje alle luchthavens ter wereld, alle bruggen, alle stoplichten, alle elektriciteitscentrales, en alle universitaire ziekenhuizen op laten draaien. En dan kun je heel Google + a nog wel kwijt op een vrije partitie." Welnu, bi systeem. Alleen ze DOEN er niets mee. Sterk De gegevens van 400.000 bedrijven zijn geh even opnieuw insturen. Nu zijn ook nog eens taxpoet terugkrijgen van de fixus even helen rekencentrum. OK Computer... Kunt u er ook uit het systeem verdwijnen? In *Spur, Days*



'Overheid smijt geld over de it-balk'

Maandag 4 juni 2007, 10:06 - De automatisering bij de overheid slokt miljarden euro's op. Jaarlijks verdwijnt er vier tot vijf miljard euro aan grotendeels mislukte automatiseringsprojecten.

Door Jeroen Doorn

53 reacties

Dat stellen meerdere ict-deskundigen tegenover *Trouw* naar aanleiding van onderzoek in binnen- en buitenland. De experts schatten dat slechts 20 procent van

ilt Jan Friso
het dagblad. "En
problemen."

Verzekerd van mislukking

Emerce 51, 26 augustus 2005 - Door Han Gerrits

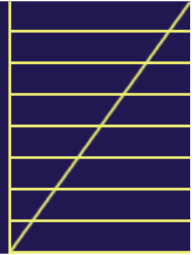
De lessen van mislukte grootschalige projecten. En waarom maken toch we dezelfde fouten?

Geïntrigeerd door een onderzoek naar mislukte automatiseringsprojecten, vraagt Han Gerrits zich af waarom we toch steeds dezelfde fouten maken. Zeker in grote overheidsprojecten zit vaak de mislukking al ingebakken. Hij

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en de overheid



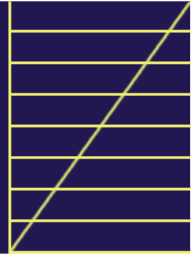
Een slecht imago, maar waarom?

- High profile
- Moeilijke en langdurige trajecten
- Politiek gevoelige onderwerpen
- Schuivende panelen
- Financiering met belastinggeld!

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en de overheid



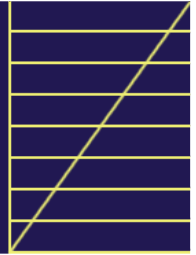
Toch gaat het ook wel eens goed...

- Standaardisatie overheidscommunicatie via internet
 - Webrichtlijnen
 - Stijlgids
 - Metadata
- Haagse Ring
 - Gemeenschappelijke voorzieningen voor email, internet, veilige communicatie
- DigID
- LNV met de registratie van vee
- Kadaster met de elektronische akte

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en de overheid



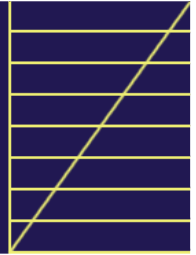
Maar er is meer...

- Veel kleinere projecten op departementaal niveau
- Bij alle departementen gebeurt er veel, soms samen met andere ministeries
- Het meeste onttrekt zich aan het oog van de buitenstaander
- Juist dit zijn de projecten die het overheidssysteem draaiende houden

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

AZ: een bijzonder ministerie



Algemene Zaken



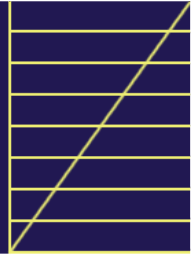
Ministerie van Algemene Zaken

‘Centrum van de politieke macht’

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

AZ: een bijzonder ministerie



Algemene Zaken



Het kleinste departement binnen de Rijksoverheid

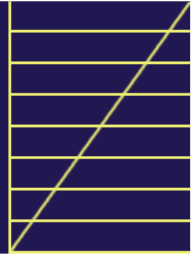
Het ministerie van Algemene Zaken houdt zich bezig met de coördinatie van het algemeen regeringsbeleid

Het ministerie van Algemene Zaken speelt een belangrijke rol in de overheidsvoorlichting

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

AZ: een bijzonder ministerie



Algemene Zaken is alle behalve algemeen

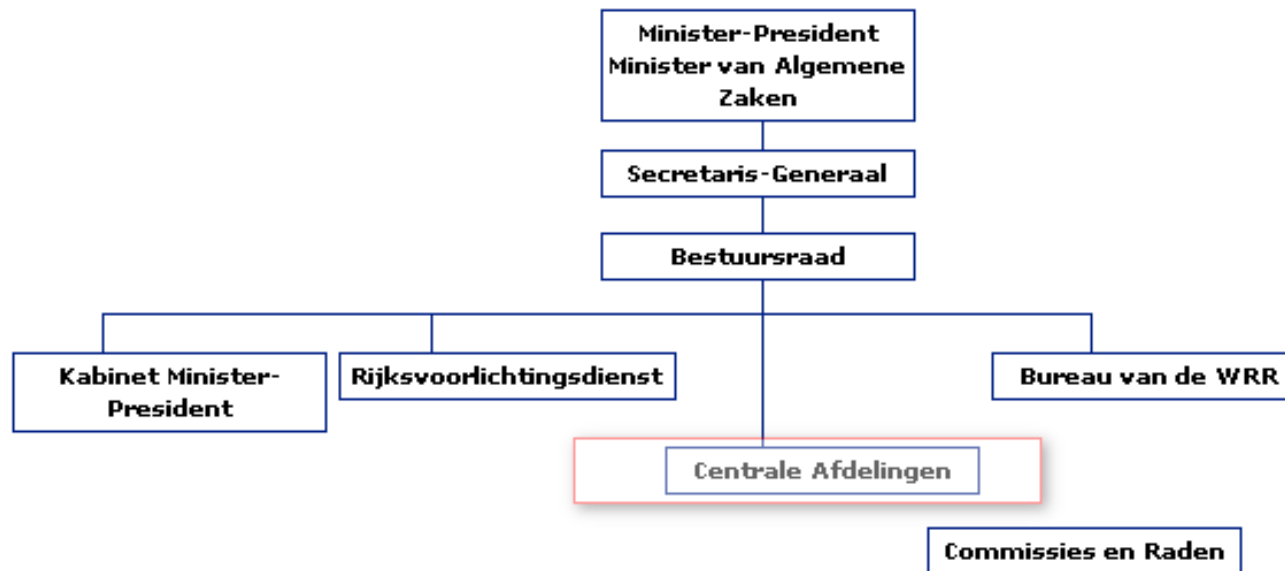
- Kabinet Minister-president
- Rijksvoorlichtingsdienst
- Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid
- Dienst Publiek & Communicatie
- Postbus 51
- Centrale afdelingen, waaronder CACID

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

AZ: een bijzonder ministerie

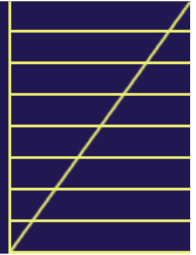
Organogram - Algemene Zaken



Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken



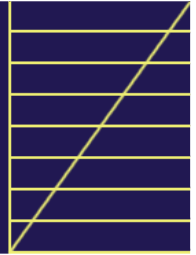
Projecten bij AZ

- Wat gebeurt er zoal bij Algemeen Zaken
- Projecten bij CACID
- De situatie in 2004
- De weg naar projectmatig werken

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken



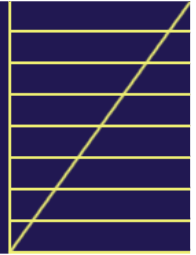
Projecten bij AZ

- Communicatie (RVD voor MP en Koninklijk Huis)
- ICT (standaardisatie werkplekken, websites, servermigraties, SAN, etc.)
- Interdepartementaal (vervanging Ministernet)
- Vaak politiek gestuurd (normen & waarden, 100-dagen, formatie)
- Veeleisende klanten (MP, Koninklijk Huis)

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken



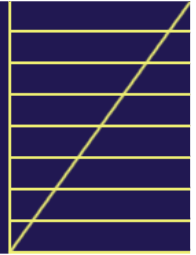
Projecten bij CACID

- Communicatie (voor RVD t.b.v. MP en Koninklijk Huis)
- ICT (standaardisatie werkplekken, websites, servermigraties, SAN, software, beveiliging, etc.)
- Interdepartementaal (vervanging Ministernet)
- Soms politiek gestuurd (normen & waarden, formatie)
- Soms veeleisende klanten (MP, Koninklijk Huis)
- Vooral ondersteunend aan de organisatie

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken



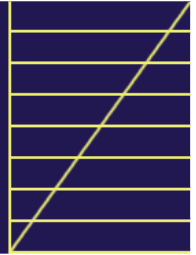
Projecten bij AZ – 2004

- Er is een standaard werkwijze voor de uitvoering van projecten
- Er wordt **regelmatig** gewerkt met plan van aanpak
- Er is **geen** eenduidige sturing van projecten
- Er is een koppeling met de planning & control cyclus
- Er is een duidelijke rolverdeling tussen de CID afdelingen
- Er zijn **geen** vaste doorlooptijden voor projecten
- Er gebeurt te veel **ad hoc**

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken



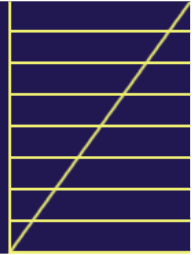
Prince2 bij AZ – uitgangspunten CACID

- XXS, maar geen 'PINO'
- Hulpmiddel, geen doel op zich
- Verantwoordelijkheid bij projectleider
- Sturing op uitzonderingen door Staf...
- ...maar ook informatie bij fasewisseling
- Standaardisatie
- Projectmanagement als continu leerproces
- CACID start met projectmatig werken, rest sluit aan

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken



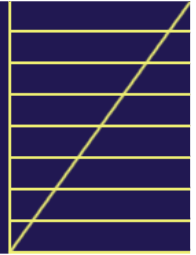
Projecten bij AZ – vanaf 2005

- Een project heeft een standaard fasering
- Na een fase of samengevoegde fase is er een beslispunt (Go/No Go door de Staf)
- Bij een GO besluit worden budget en resources vrijgegeven voor de volgende fase
- De projectmanager rapporteert alleen afwijkingen (en consequenties) tijdens de uitvoering van een fase
- Er zijn standaard formulieren voor de beslispunten en de documenten per fase
- Er zijn vaste doorlooptijden per project
- Er zijn 2 categorieën projecten (Light, Regular)

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken



Prince2 bij AZ – standaard fasering (flexibel)

Jaarplan

- *Project brief*
- *Initiatie → Plan van Aanpak*
- *Ontwerp → Delta Bouw & test*
- *Bouw & test → Delta Implementatie*
- *Implementatie → Delta/decharge (incl. evaluatie en overdracht naar beheer)*

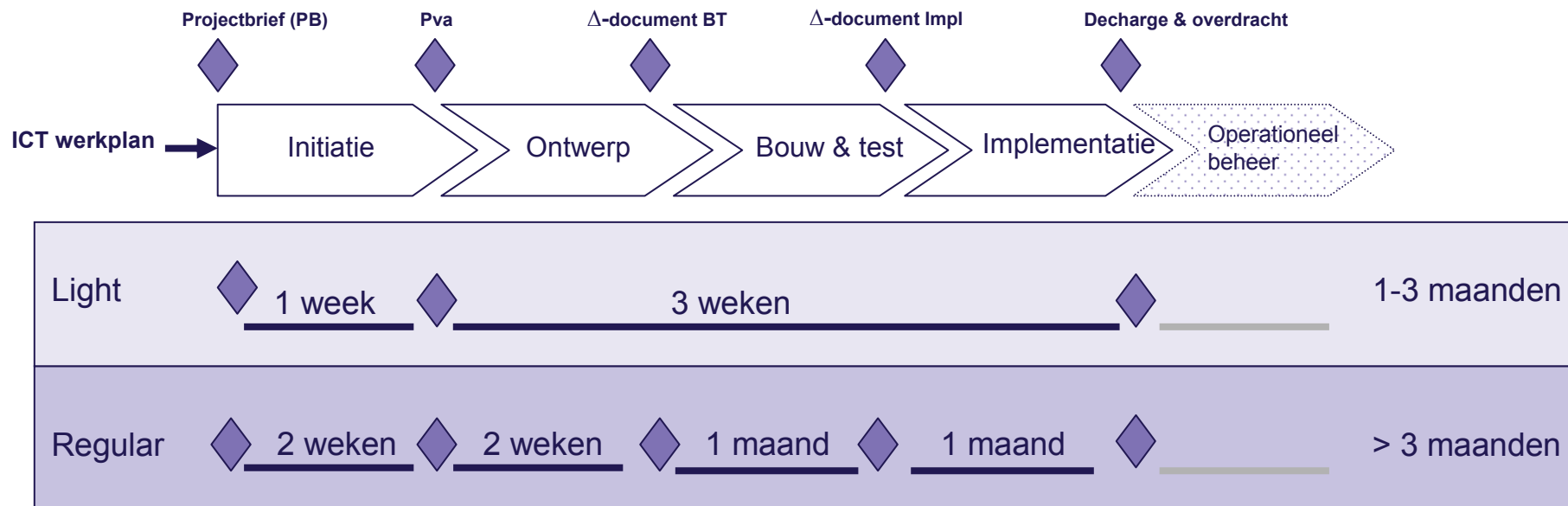
Beheer

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken

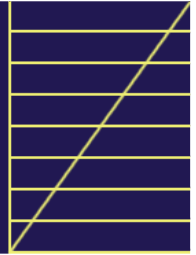
Project management model



Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken



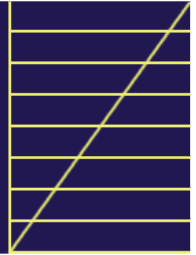
Prince2 bij AZ – implementatie bij CACID

- Standaardisatie van de processen
- Aansluiting bij de bestaande situatie
- Stapgewijs naar de gewenste situatie
 - Jaarplan
 - Plan van aanpak, delta rapportages
 - Verantwoording en rappelering
 - Perfectionering aanpak
 - Terug laten keren in beoordelingscyclus
- Verspreiding van de 'blijde boodschap'

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken



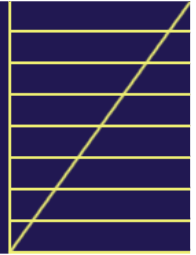
Prince2 bij AZ – implementatie bij andere afdelingen

- Normalisatie van de processen
- Aansluiting bij de bestaande situatie
- Stapgewijs naar de gewenste situatie
 - Jaarplan
 - Plan van aanpak, delta rapportages
 - *Verantwoording en rappelering*
 - *Perfectionering aanpak*
 - *Terug laten keren in beoordelingscyclus*

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Projecten en Algemene Zaken



Resultaten, lessons learned en conclusies

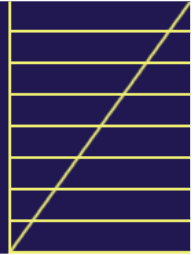


Ministerie van Algemene Zaken

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Resultaten, lessons learned en conclusies



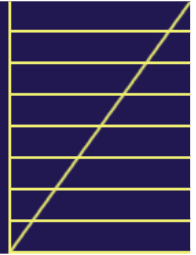
Resultaten

- CACID werkt projectmatig
 - Situatie is overzichtelijk
 - Sturing is verduidelijkt
 - Escalatiepaden hiermee ook bekend
 - Projecten lopen beter
- Andere afdelingen beginnen aan te sluiten
 - Meer standaardisatie
 - Meer inzicht door rapportages
 - Meer begrip voor aanpak CACID

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Resultaten, lessons learned en conclusies



Resultaten – huidige status CACID

- Een project heeft een standaard fasering ✓
- Na een fase of samengevoegde fase is er een beslispunt (Go/No Go door de Staf) ✓
- Bij een GO besluit worden budget en resources vrijgegeven voor de volgende fase ✓
- De projectmanager rapporteert alleen afwijkingen (en consequenties) tijdens de uitvoering van een fase ✓ / ✗
- Er zijn standaard formulieren voor de beslispunten en de documenten per fase ✓
- Er zijn vaste doorlooptijden per project ✓
- Er zijn 2 categorieën projecten (Light, Regular) ✗

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Resultaten, lessons learned en conclusies

De toolbox

- Zelfde fasering
- Standaard documentatie
- Projectmodellen

The screenshot displays a software interface with several panels:

- Logs:** A table with columns 'New' and 'Total'. It lists: Issue log (1), Risk log, Quality review log, Change log, Daily / Action log, Lessons learned log, and Minutes of meetings.
- Automated Reports:** A list of reports including: Plan van Aanpak, Delta BT, Delta Implementatie, Delta Ontwerp, Overdracht en decharge, and Project brief.
- Products:** A hierarchical list of project phases:
 - Start project:** Project Brief (Go)
 - Initiatie:** Pakket van Eisen, Plan van Aanpak (Go)
 - Ontwerp:** Functioneel Ontwerp, Delta ontwerp (Go)
 - Bouw en test:** Technisch Ontwerp, Bouw, Testplan, Testscripts, Test, Testrapportage, Implementatieplan, Delta BT (Go)
 - Implementatie:** Implementatie, Decharge, Evaluatie (Go)
- My To Do List:** A partially visible section at the bottom.

The screenshot shows the header and first section of a Project Brief (PB) document:

Ministerie van Algemene Zaken

Projectbrief (PB)

1. Algemene informatie

Naam project	Communicatiekalender Coördinatiegroep	Projectcode	07-73
Startdatum	17-Sep-07	Einddatum	18-Dec-07

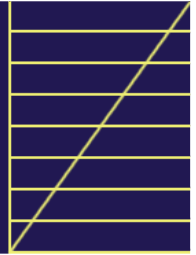
The screenshot shows a 'Project model listing' table:

Name
CID projectmodel
CID Projectmodel light

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Resultaten, lessons learned en conclusies



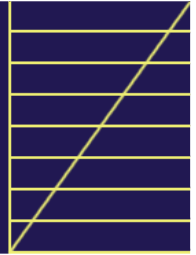
Het belangrijkste resultaat – de regie in handen

Van reactief naar proactief handelen

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Resultaten, lessons learned en conclusies



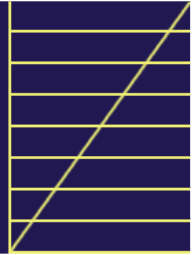
Resultaten – andere afdelingen volgen voorzichtig

- **Rijksvoorlichtingsdienst / Communicatiebeleid**
 - Gebruiken Principal Toolbox
 - Rapporteren hier vanuit naar opdrachtgevers
 - Aanzet tot projectmatig werken
 - Sturing uit 'de losse pols'
- **Rijksvoorlichtingsdienst / Pers & Protocol**
 - Gebruiken Principal Toolbox
 - Poging tot projectmatig werken
 - Sturing vanuit routine
- **Interesse vanuit andere afdelingen voor methodiek**

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Resultaten, lessons learned en conclusies



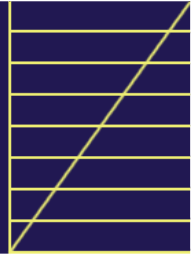
Lessons learned en conclusies

- Invoering van Prince2 gaat niet vanzelf
- Medewerkers moeten overtuigd zijn van het nut van Prince2
- Maak Prince2 ook nuttig! Doe geen Prince2 om Prince2 te doen.
- Management moet achter de methodiek staan
- Sta open voor veranderingen in je implementatie...
- ... je doet namelijk niet alles in één keer goed
- Gooi niet gelijk je hele organisatie om, maak gebruik van je sterke punten en verbeter je zwaktes
- Beleg verantwoordelijkheden daar waar ze horen

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007

Meer informatie verkrijgbaar via Fortes Solutions



Hoofdkantoor Enschede

Capitool 50 – 3
7521 PL Enschede
Tel: +31 (0)53 43 17 450

Vestiging Amersfoort

Spacelab 9C
3824 MR Amersfoort
Tel: +31 (0)33 45 70 027

Verenigd Koninkrijk

Tel: +44 (0)2071 834111
info@principaltoolbox.co.uk

Australië

Tel: +61 (0)8 7129 4414
info@fortes.com.au

info@principaltoolbox.com
www.principaltoolbox.com

Projecten bij de Rijksoverheid

Ministerie van Algemene Zaken, 13 september 2007