

De introductie van (breder) GIS gebruik in organisaties vraagt een goede begeleiding. Hoewel GIS toepassingen meer en meer onderdeel van de “mainstream” informatievoorziening vormen, hebben ze toch ook kenmerken die deze aandacht vragen. In dit artikel wil ik vanuit de ervaring als programma/projectmanager van verschillende implementaties van organisatiebreed GIS, algemene ervaringen delen.

## Projectmanager en/of GIS adviseur

In het ondersteunen van implementatie trajecten zijn de rollen van de GIS adviseur en Projectmanager belangrijk. De eerste om binnen de specifieke omgeving van een organisatie de juiste oplossing te definiëren en uit te werken. De andere om voor de realisatie ervan te zorgen. Vaak stelt men dat het hier uiteenlopende rollen betreft die niet of nauwelijks zijn te combineren. Tot



rol(len) daarin wijzigt.

op heden heb ik dit in woorden en ik denk ook daden bestreden. Er zijn ontegenzeggelijk inhoudelijke experts die zich vooral daartoe moeten beperken, en aan de andere kant typische projectleiders die even makkelijk een GIS project als een andersoortig traject managen. Door de vele aspecten van een GIS implementatie meen ik evenwel dat het een belangrijke meerwaarde heeft iemand erbij te betrekken die enerzijds weet hoe een programma/project op tijd, binnen het budget met de juiste kwaliteit op te leveren, en daarnaast weet hoe GIS optimaal in te zetten. Vanuit mijn ervaringen in zo'n rol wil ik de fasen van een typisch traject doorlopen en de wijze waarop de invulling van deze al dan niet gecombineerde

## De verkoper

In de initiële fase lijkt de rol het meest op die van een verkoper. Veelal is de vraag om via een visieontwikkeling of haalbaarheidstudie een beeld van de mogelijkheden te schetsen voor (het management van) de organisatie. Waar kunnen we GIS inzetten, welke voordelen heeft dat, wat zijn de bijbehorende inspanningen, de kosten, de risico's? In zo'n fase is de combinatie van enthousiasme over GIS mogelijkheden en een goed analytisch vermogen om de situatie binnen de organisatie te “lezen” en passende GIS opties voor te stellen van belang. Veelal krijgen we door de combinatie van gedegen argumenten (lees een solide business case) en het meekrijgen van key-players die in “onze” GIS oplossingen geloven de handen in wel op elkaar.



## De regisseur

Heeft in de initiële fase de adviseur de overhand, in de volgende fase komen beide expertises aan bod. De inhoud via de adviseur en de structuur via de projectmanager. Deze structuur vertaald naar opvolgende projectdocumenten. Binnen de PRINCE2 methodiek het projectmandaat, de projectbrief en het project initiatiedocument. De start van dit traject is het identificeren van de logische onderdelen (inhoud), vervolgens de samenhang ervan bepalen (structuur). Per onderdeel dienen we vast te stellen wat daar aan functionaliteit in zit, wat we daarvoor aan tooling en expertise nodig hebben (inhoud). Hoe we dat vervolgens kunnen realiseren (structuur). Welke organisatie daarvoor nodig is, hoeveel tijd het zal vragen en (uiteeraard) hoeveel het zal kosten (structuur). Het moge duidelijk zijn dat een combinatie van inhoud en structuur hier een meerwaarde heeft.



## De voorman

Als alle voorwaarden zijn ingevuld en de Kick-off achter de rug is, heeft de projectmanager een duidelijke rol in het opstarten van de verschillende activiteiten. Daarbij is het van belang het projectteam opgeleid te krijgen opdat een ieder een duidelijk beeld heeft bij de uit te voeren taken. De nadruk ligt in deze fase bij de projectmatige aspecten. Als alle onderdelen daadwerkelijk van start zijn, ontstaat weer ruimte voor de inhoudelijke aspecten. In de aanvangsfase vindt immers de verdere detaillering van de ideeën vanuit de start plaats. Het toelichten van de ideeën, meedenken in de oplossingen en borgen van de juiste keuzes vraagt dan om inhoudelijke kennis. In de uitvoering is de projectmanager uiteraard ook naar het management toe de eerst aangesprokene om de voortgang en eventuele uitzonderingssituaties mee te bespreken.



## De coach

In de uitvoering van de verschillende onderdelen kan een projectmanager die ook inhoudelijk weet wat vereist is, als een coach binnen het team optreden. Naast de directieven die de projectmedewerkers vanuit de projectdoelstelling en planning meekrijgen, ontstaat dan ook ruimte samen naar de beste oplossing te zoeken. In geval van uitdagingen deze te bespreken, en de ideeën en inzichten vanuit de eerdere fasen in de afweging mee te nemen. Op deze wijze kan binnen een project ook een eerste kwaliteitsborging plaats vinden.



## De communicator

Zoals in eerdere artikelen benadrukt, is het communiceren tijdens een project een cruciale succesfactor. Zie de artikelen in GIS Magazine 2012 nr 4 en 5. Communicatie met de medewerkers van het project en de betrokken managers is van belang. Het is zaak dat allen weten waar het project staat, de successen kent en aandachtspunten weet. Minstens zo belangrijk is de communicatie met de indirect betrokkenen bij het project. De beoogde eindgebruikers, beheerders die de toepassingen gaan ondersteunen en alle nieuwsgierigen die zich afvragen waar "dat GIS project" mee bezig is. Een projectmanager met inhoudelijke affiniteit met GIS is hier opnieuw in het voordeel omdat informatie is te delen over zowel de projectmatige aspecten als over de te verwachten toepassingen. Het kenmerkende enthousiasme van bij GIS projecten betrokkenen helpt daarbij.



## De realist

Onderdeel van het communiceren en het projectmanagement is ook het managen van de verwachtingen. Omdat veelal de oplevering van GIS projecten in fasen plaatsvindt, ontstaat een interessante nieuwe rol voor de projectmanager. Om dat "zien is geloven" zeker geldt bij een visueel aansprekend product als GIS, ontstaat na een eerste oplevering vaak een extra druk op het project.



Gebruikers zullen extra functies vragen, en reeds geplande onderdelen eerder beschikbaar willen hebben. Daar waar de rol in de eerste fase die van een trekker (verkoper) was, is hier eerder een rol als "afremmer" aan de orde.

De communicatie naar zowel het projectteam als de organisatie is ook hier cruciaal om enerzijds het enthousiasme voor de nieuwe toepassing niet in de kiem te smoren en anderzijds een realistische verwachting te realiseren.

## De projectmanager

Naarmate het eind van een project nadert krijgen de projectmanagerstaken de overhand. De altijd spannende eindsprint om de beoogde kwaliteit binnen de beschikbare tijd en het beschikbare budget op te leveren. Parallel daaraan vraagt ook het borgen van de toepassing binnen de organisatie veel aandacht. Naar de gebruikersorganisatie via een gestructureerde introductie (presentaties en opleidingen). Maar zeker ook het inrichten van de functionele en technische beheerorganisatie is van belang. Zijn deze taken belegd, hebben de medewerkers de juiste kennis voor de ondersteuning. In de directe ondersteuning van de gebruikers zijn applicatiebeheerders en mogelijk key-users binnen de afdelingen van belang. Belangrijk aspect in die context is ook het organiseren van het change management (omgaan met nieuwe wensen ten aanzien van de applicatie). Om decharge voor de project verantwoordelijkheden te krijgen moet de projectmanager het project netjes “afhechten”, met minimaal een evaluatie en eindrapportage.



Zie daar de schets van “een dag in het leven van een GIS projectmanager”....never a dull moment!

## Slotopmerking

Wellicht dat lezers denken dat in dit artikel het aspect van projectleiding wat is gebagatelliseerd. Het managen van complexe projecten, wat belangrijke GIS implementaties al snel zijn, vraagt vanuit het managen, administreren, rapporteren en niet te vergeten vergaderen op zich al zo’n beetje een dagtaak. Maar door bij al deze taken kritisch te kijken naar wat de projectmanager daarvan perse zelf moet doen en waar evt. ondersteuning mogelijk is kan is de ruimte te genereren voor de geschetste inhoudelijke aspecten. In een recent GIS programma dat ik voor TenneT heb mogen leiden was daarbij de ondersteuning van een projectsecretaris belangrijk. Hij nam o.a. de projectadministratie, urenregistratie en voortgangsbewaking voor zijn rekening nam. De combinatie programma management met GIS-advies was zo tot ieders tevredenheid vorm te geven.


 [j.roodzand@net4s.nl](mailto:j.roodzand@net4s.nl)

 [www.net4s.nl](http://www.net4s.nl)

 [j.roodzand@ruimteschepper.nl](mailto:j.roodzand@ruimteschepper.nl)

 [www.ruimteschepper.nl](http://www.ruimteschepper.nl)

 @JanRoodzand

 06 200 133 65

Jan Roodzand heeft een ruime ervaring als ondernemer, adviseur en programmamanager in het implementeren van GIS-omgevingen. Kenmerkend daarbij is de integratie ervan met andere informatie-systemen en de aandacht voor datakwaliteit.

Hij is mede initiatiefnemer en partner in Net4s en Ruimteschepper

