

Projectmanagement 100 succesfactoren!

2003-01 / WhitePaper

In deze whitepaper staan de 100 belangrijkste succesfactoren voor een succesvol project op een rij:

BEDRIJFSDOEL EN PROJECTRESULTAAT

1. Zorg voor “commitment” en eensgezindheid op managementniveau. Een veranderingstraject heeft alleen kans van slagen wanneer ook de bedrijfsleiding zich erachter schaaft.
2. Een opdrachtgever moet grote betrokkenheid tonen bij het project. Dit moet in zijn of haar tijdsbesteding tot uitdrukking komen.
3. Kies voor een stuurgroep als er organisatorische veranderingen in het geding zijn. De stuurgroep is verantwoordelijk voor het creëren van draagvlak voor het project.
4. De stuurgroep is een beslisorgaan en geen discussiegroep. Voor kleine tot middelgrote projecten is vier leden het maximum. De rollen “management”, “gebruiker” en “leverancier” moeten altijd in de stuurgroep vertegenwoordigd zijn.
5. Zorg voor een duidelijke en concrete probleemstelling en opdrachtformulering. Anders raakt het project bij de start al uit de koers.
6. Het bedrijfsdoel (verantwoordelijkheid van opdrachtgever) én op te leveren projectresultaat (verantwoordelijkheid van projectmanager c.q. opdrachtnemer) moeten duidelijk zijn en aansluiten op de strategie van het bedrijf. Definieer doelstellingen die “SMART” (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden) zijn.
7. Neem tijd voor het begintraject (“bezint eer ge begint”) en zorg voor een gedegen projectvoorbereiding. Laat je als projectmanager niet opjagen om maar snel te beginnen.
8. Beschouw het plan van aanpak als een contract met de opdrachtgever en stuurgroep en laat het plan formeel goedkeuren.
9. Onderschat de impact van de veranderingen in de organisatie niet. Te vaak worden projecten vanuit een “technische invalshoek” uitgevoerd.
10. Kies voor een integrale aanpak (organisatie, processen, systemen en medewerkers). Dit biedt de meeste kans op succes.
11. Wees voorzichtig met nieuwe technologie, ontwikkelingsmethodieken en hulpmiddelen in grote(re) projecten. Probeer dit soort nieuwe zaken eerst uit in kleine, minder belangrijke projecten.
12. Voorkom dat het project voortijdig strandt door bovenmatig streven naar perfectie. Het project komt anders nooit af.
13. Voorkom dat het project voortijdig strandt door een onbeheerste groei van de functionaliteit. Maak vooraf duidelijk onderscheid tussen eisen, wensen en franje.

14. Zorg voor een formele acceptatie van het projectresultaat door de opdrachtgever en stuurgroep. Zorg ook voor een formele beëindiging en evaluatie van het project (ook bij een tussentijdse beëindiging).

PROJECTAANPAK EN -FASERING

15. Houd de aandacht van de organisatie vast door snel met resultaat te komen. Kies voor deeloplevingen en een incrementele aanpak.
16. Zorg voor een heldere en logische fasering met duidelijke mijlpalen (mijlpaalproducten) en beslismomenten (beslisdocumenten).
17. Maak voor iedere fase een gedetailleerd faseplan. Geef duidelijk aan welke producten in welke fase opgeleverd worden. Gebruik meerdere planningsmethodes voor het schatten van het aantal benodigde uren.
18. Maak voor iedere fase tijdig afspraken over kwaliteitsnormen en acceptatiecriteria waaraan de op te leveren producten moeten voldoen (aan ontwerpproducten worden andere eisen gesteld dan aan de eindproducten zelf).
19. Start pas een volgende fase wanneer vast staat dat alle benodigde producten uit de vorige fase volledig afgerond en geaccepteerd zijn en dat deze producten een goede en volledige invoer vormen voor die volgende fase. Het risico van "terug naar af" en "rework" kan namelijk groot zijn.
20. Betrek bij de uitvoering van een fase altijd projectleden die verantwoordelijk zijn of deelnemen aan de volgende fase. Dit om een probleemloze en snelle faseovergang mogelijk te maken.
21. Houdt bij het opstellen van het faseplan altijd rekening met de tijd die nodig is voor controle en acceptatie van producten, het opstellen van beslisdocumenten en de besluitvorming door opdrachtgever en stuurgroep.
22. Laat de nieuwe beheerorganisatie niet te lang droogzwemmen. Zorg dat de onderhouds- en beheerfase ook als projectfase wordt onderkend en neem dit in de planning op.
23. Wees alert op een vooraf vastgestelde einddatum (fixed date). Dit heeft vrijwel altijd nadelige consequenties voor de kwaliteit van de projectfasering en planning.
24. Maak de verschillende fasen (en daarmee de doorlooptijd van het gehele project) niet te lang. Van de start (probleemstelling) tot het einde (oplevering projectresultaat) mag een project maximaal 6 tot 9 maanden duren.
25. TimeBoxing kan een goed alternatief zijn om de beheersbaarheid van het project te vergroten.

PLANNING EN BEGROTING

26. Maak de planning niet te grof en niet gedetailleerd. Een vuistregel is: "een gemiddelde activiteit moet door een projectmedewerker in 1 week uitgevoerd kunnen worden".
27. Baseer de urenplanning op actuele productiviteitscijfers. Gebruik meerdere schattingsmethoden (topdown, bottom-up, activity based, product based, function based) voor het schatten van de benodigde bewerkingstijd en doorlooptijd.

28. Laat medewerkers die een activiteit moeten uitvoeren vooraf zelf een schatting maken (creëer commitment). Denk hierbij aan de Wet van Parkinson: "projectmedewerkers maken altijd de aan hun toegewezen tijd op".
29. Zorg voor een goede beschikbaarheid van projectmedewerkers (liefst fulltime). Een te geringe beschikbaarheid ("een paar uur per week") levert al snel problemen op. Maak concrete afspraken over de beschikbaarheid (tijdstippen, aantal uren) en leg dit schriftelijk vast.
30. Plan een fulltime projectmedewerker maximaal in voor 80% (32 uur per week). Reserveer in de planning tijd voor inwerken en opleiden van projectmedewerkers.
31. Maak vooraf afspraken over de back-up van projectmedewerkers en leg dit schriftelijk vast.
32. Zorg altijd voor een kern van ervaren en fulltime beschikbare projectmedewerkers.
33. Neem in de planning activiteiten en tijd op voor besluitvorming (beslissingsmijlpalen), kwaliteitscontroles en acceptatie van opgeleverde producten (productmijlpalen).
34. Neem in de planning ook projectmanagementactiviteiten op. Reserveer 5% (bij kleine projecten) tot 20% (bij grote projecten) van het totale projectbudget voor projectmanagementactiviteiten.
35. Neem complexe of risicovolle activiteiten zo vroeg mogelijk op in de planning waardoor tijdige bijsturing of herstel mogelijk is.
36. Houdt in de planning rekening met tegenvallers zoals fouterstel, meer- of minderwerk en andere onvoorzien zaken. Maak hierover vooraf afspraken met de opdrachtgever.
37. Hanteer bij het opstellen van de planning een "best-case scenario" en "worst-case scenario". Neem in de worst-case planning een veiligheidsmarge op van 10% van het totale projectbudget.
38. Hanteer de worst-case planning naar de projectomgeving toe als de projectplanning. Hiermee wordt speelruimte gecreëerd om eventuele tegenvallers op te vangen zonder dat het project direct uitloopt qua tijd.
39. Maak duidelijke afspraken over de wijze van urenverantwoording. Zorg dat er minimaal 1 keer per week schriftelijk gerapporteerd wordt over de voortgang.

BEWAKEN VAN TIJD, GELD EN KWALITEIT

40. Voer altijd een risico-analyse uit en verwerk de risicobeperkende maatregelen in de projectplanning en projectbegroting.
41. Waak voor projectleidersoptimisme! Denk aan de Wet van Murphy ("alles wat fout kan gaan, gaat fout") en bedenk "beter is slechter dan goed genoeg"!
42. Neem vanaf het begin alle activiteiten op in de projectplanning en projectbegroting, inclusief een zo realistisch mogelijke inschatting van "tijd", "geld" en "kwaliteit".
43. Ervaring leert dat een achterstand in tijd en geld die in het begin van het project wordt opgelopen, daarna nooit meer wordt ingehaald.
44. Probeer nooit een project "er door te krijgen" door extra voorzichtig te plannen en te begroten. De basis van ieder succesvol project is een realistische planning, begroting en kosten-batenanalyse

45. Wees alert op het aannemen van projecten met een fixed price en/of fixed time karakter. Veel projecten raken daardoor bij de start al in de problemen.
46. Maak gebruik van meerdere schattingsmethoden, kengetallen (productiviteitscijfers, omstandigheden e.d.), marges (in verband met risico's) en een post "onvoorzien".
47. Houdt bij het opstellen van de projectplanning en –begroting rekening met het kwaliteitsniveau en kostenniveau van de in te zetten projectmedewerkers.
48. Stel vroegtijdig een budget vast voor "meerwerk" en neem dit op in de projectbegroting.
49. Houdt bij grote(re) projecten in de projectbegroting rekening met rente, inflatie en tussentijdse prijswijzingen (productprijzen, materiaalprijzen, uurtarieven, etc.).
50. Maak vooraf concrete afspraken over de wijze van tijd- en kostenregistratie. Leg in het projectplan vast welke acties ondernomen worden indien marges overschreden worden (management by exception).
51. Maak gebruik van wijzigings- en probleemmeldingsprocedures waarin consequenties voor tijd, geld en kwaliteit aan de orde komen. Laat de opdrachtgever hierover beslissen.
52. Bewaak de voortgang van het project op zijn minst tweewekelijks. Evalueer de tijd en het geld dat besteed is aan (afgeronde) activiteiten en verwerk de resultaten hiervan direct in de planning van de nog uit te voeren activiteiten.
53. Zorg voor heldere afspraken en contracten indien een deel van het project uitbesteed wordt aan derden. Bespreek met onderaannemer/leverancier minstens 1 keer per maand de voortgang.
54. Zet indien mogelijk het projectteam bij elkaar. Houdt als projectmanager altijd het overzicht. Ga (bij tegenslag) niet te snel zelf met de projectuitvoering aan de slag.

KWALITEITSMANAGEMENT (VOLDOEN AAN DE VERWACHTINGEN)

55. Zorg voor een kwalitatief goede en ervaren projectmanager. Zeker bij grotere, complexe projecten. Zet eventueel een ervaren "projectadviseur" in als klankbord voor de minder ervaren projectmanager ("je kunt het maar één keer goed of fout doen!").
56. Kwaliteit zit vooral verankerd in de mensen. Zorg dus voor de juiste mensen in het projectteam. Zorg dat je als projectmanager altijd je eigen projectteam kunt samenstellen.
57. Kwaliteitszorg behoort altijd tot de verantwoordelijkheid van de projectmanager.
58. Kwaliteit is "voldoen aan de verwachtingen van de klant". Er zijn meer "klanten" dan alleen de opdrachtgever. Denk aan afnemers, leveranciers, gebruikers, applicatiebeheerders, systeembeheerders, helpdesk, onderhouds- en servicediensten.
59. Formuleer de kwaliteitscriteria voor het "projectresultaat" zo vroeg mogelijk in het project. Bij voorkeur in de definitiefase. Betrek hierbij alle hiervoor genoemde "klanten".
60. Neem vanaf het begin alle kwaliteitsbeheersingactiviteiten op in de projectplanning en projectbegroting, inclusief een zo realistisch mogelijke inschatting van "tijd" en "geld".

61. Kwaliteit is “voldoen aan de verwachtingen van de klant”. Om “creep” te voorkomen moeten deze verwachtingen gedurende het gehele project afgestemd worden op het te verwachte eindresultaat. Houdt hiermee rekening in het communicatieplan.
62. Definieer voor iedere projectfase de op te leveren producten, met duidelijke kwaliteitscriteria, normen en beoordelings- en acceptatierichtlijnen.
63. Maak vooraf afspraken over uit te voeren audits zoals risico-analyse, productaudit, procesaudit (projectmanagementaudit) en projectevaluatie. Neem deze activiteiten op in het projectplan, inclusief consequenties voor “tijd” en “geld” .
64. Maak vooraf afspraken over de registratie van geconstateerde verschillen (probleemmeldingsprocedure), de te nemen corrigerende maatregelen en herkeuringen.
65. Voer als eerste stap een risico-analyse uit en neem risico beperkende maatregelen op in het projectplan. Bespreek de gesignaleerde risico’s met de opdrachtgever. Herhaal indien nodig deze risico-analyse later nogmaals.
66. Beoordeel (tussen)producten z.s.m. op de vereiste en afgesproken kwaliteit zodat tijdige bijsturing nog mogelijk is.
67. Bespreek de resultaten uit de kwaliteitscontroles met het gehele projectteam (“leereffect”). Rapporteer over de resultaten aan de opdrachtgever.
68. Zorg voor een goed evenwicht tussen strakke kwaliteitsbeheersing en klantgerichte flexibiliteit. Dit vergt continue afstemming tussen alle betrokken partijen.
69. Voor de meeste projecten geldt: “goed is goed genoeg”.

INVLOED ZONDER MACHT (BESPEEL HET KRACHTENVELD)

70. Voer altijd een omgevingsanalyse uit. Zeker bij grotere, complexe projecten. Herhaal dit tijdens het project omdat het krachtenveld voortdurend kan veranderen. Verwerk de resultaten en te nemen maatregelen in de projectaanpak.
71. Zorg voor een “sponsor” vanuit directie of management. Iemand die zijn invloed kan aanwenden om oplossingen te forceren voor lastige problemen.
72. Zorg voor “decision makers” in de projectorganisatie (opdrachtgever, stuurgroep).
73. Zorg dat alle belangrijke partijen op verschillende niveaus deel uit maken van de projectorganisatie (stuurgroep, projectgroep, werkgroep, kwaliteitsgroep, klankbordgroep, etc.).
74. Zorg dat het project voor alle belangrijke partijen iets interessants oplevert. Creëer win/win-situaties en besteed veel aandacht aan teambuilding.
75. Commitment krijg je alleen wanneer iedereen overtuigd is van het nut van het project voor de organisatie. Verwerk dit in het communicatieplan.
76. Gebrek aan vertrouwen in het welslagen van het project en in de mensen die de kar trekken, is een belangrijke faalfactor. Zorg dus voor “SMART” doelstellingen en een “acceptabele” opdrachtgever, projectmanager en projectmedewerkers.

77. Probeer met het project aansluiting te vinden op de missie, visie en strategie van het project. Het project wordt dan "belangrijker" waardoor het project meer aandacht en ondersteuning krijgt.
78. Maak altijd een communicatieplan en voer dit uit!. Gebruik communicatie om het project te profileren (imago). Wees creatief bij het bedenken van communicatiemiddelen.
79. Start bij langdurige projecten niet te snel met het informeren van doelgroepen (zoals eindgebruikers) die pas aan het einde van het project "aan de beurt komen". Er treedt al snel "projectmoeheid" op die tegen je kan keren.
80. Let op het "vertragingseffect" bij grote organisaties. Het duurt dan namelijk enige tijd voordat de informatie is doorgewerkt in alle geledingen van de organisatie.
81. Doseer de informatie die verstrekt wordt. Ook hier geldt: "overdaad schaadt".
82. Denk aan de 1^e wet van communicatie: ga er vanuit dat de ander het niet begrijpt! Denk aan de 2^e wet van communicatie: 93% van de communicatie verloopt non-verbaal!
83. Weerstanden zijn een reactie op een emotioneel proces. Weerstanden zijn voorspelbaar, natuurlijk en horen onlosmakelijk bij projectmanagement. Loop er dus niet voor weg maar pak het snel en gestructureerd.
84. Pak conflicten in een zo vroeg mogelijk stadium aan. Laat het niet "door sudderen".
85. "De reden waarom we twee oren hebben en slechts 1 mond is dat we meer moeten luisteren en minder moeten praten." Zeno van Citium, Grieks filosoof

TEAMWORK ("GET THE JOB DONE")

86. Stel als projectleider altijd zelf het projectteam samen. Laat de samenstelling van het projectteam afhangen van het soort project.
87. Neem alleen de beste mensen en neem alleen teamleden die gemotiveerd zijn. Het is belangrijk dat de projectleider geaccepteerd wordt door alle teamleden.
88. Voer met alle potentiële teamleden een intakegesprek waarin het project nader wordt toegelicht en waarin duidelijk aan de orde komt wat van het teamlid verwacht wordt.
89. Zet teamleden altijd in op het juiste niveau. Laat teamleden nooit (voor langere tijd) onder hun niveau werken. Dit is zeer nadelig voor de motivatie.
90. Zorg dat alle rollen (inspirator, conservator, denker, practicus, ondernemer en ondersteuner) in meer of mindere mate vertegenwoordigd zijn.
91. Zorg voor voldoende ervaring en deskundigheid in het team. Zorg voor een evenwichtige verdeling tussen "ervaren" en "onervaren" teamleden.
92. Bespreek gezamenlijk elkaars kwaliteiten en verwachtingen over de samenwerking. Leg de afspraken gezamenlijk vast in een gedragscode.
93. Zorg voor duidelijke afspraken met alle teamleden over taken, inzet, beschikbaarheid en werktijden. Wees open over deze afspraken. Vermijdt teveel uitzonderingssituaties.

94. Zet het projectteam bij elkaar op 1 locatie en zorg voor voldoende ingerichte werkplekken. Zorg voor aparte werkruimtes voor activiteiten zoals overleg, testen en opleidingen.
95. Bespreek tijdens het teamoverleg niet alleen de projectvoortgang maar ook de onderlinge samenwerking, afspraken en de rol van de verschillende teamleden.
96. Voer bij grote, langdurige projecten regelmatig "functioneringsgesprekken". Zorg voor goede werkomstandigheden zodat ieder teamlid optimaal kan functioneren.
97. Wees als projectleider erop attent dat ieder teamlid uniek is, met zijn eigen niveau en zijn eigen "gebruiksaanwijzing". Ieder teamlid vereist een eigen persoonlijke benadering.
98. Wees als projectleider open, eerlijk, duidelijk, stimulerend, beschermend, resultaatgericht en besluitvaardig.
99. Pak spanningen in het projectteam direct aan en laat het niet escaleren.
100. Besteedt veel aandacht aan teambuilding. Creëer mijlpalen en vier regelmatig een succesje ("gebak!").
