

Projectmanagement is een vak apart

2004-01 / WhitePaper

Inhoudsopgave

1. Projecten zijn bron van ellende.
2. Valse start eerder regel dan uitzondering.
3. Wat is een PROJECT en wat is PROJECTMANAGEMENT?
4. Welk SOORT PROJECTEN zijn er?
5. Projecten vereisen goede PROJECTDEFINITIE en MAATWERK aanpak!
6. De PROJECTMANAGER als kritische succesfactor!
7. Stappenplan voor VERBETEREN PROJECTMANAGEMENT.

Dit artikel bevat aanbevelingen voor het verbeteren van projectmanagement binnen bedrijven, organisaties en instellingen. Hierdoor kunnen al op korte termijn meer projecten met succes uitgevoerd worden. Dit betekent meer projecten met een voorspelbaar eindresultaat, op tijd, binnen budget en met vereiste kwaliteit.

1. Projecten zijn bron van ellende

Het jaarlijks onderzoek van de Standish Group onder 30.000 ICT-projecten in Amerika laat zien dat een kwart van het aantal gestarte ICT-projecten vroegtijdig gestopt wordt. Bijna de helft van alle projecten wordt wel afgemaakt, maar wordt later opgeleverd dan gepland en/of kost meer dan begroot en/of voldoet niet aan de eisen van de gebruiker.

Slechts 28 procent blijkt een succes te zijn (op tijd, binnen budget, tegen afgesproken kwaliteit). De omvang en complexiteit van systemen worden als belangrijkste faalfactor gezien. Uit het onderzoek blijkt ook dat 45 procent van alle opgeleverde software nooit gebruikt wordt en dat slechts 7 procent van de software altijd wordt gebruikt!

Volgens de ICT-directeuren die door de Standish Group ondervraagd werden, zijn de belangrijkste succesvoorwaarden:

- Kleine(re) projecten.
- Sterke betrokkenheid gebruikers.
- Sterke betrokkenheid hoger management.
- Ervaren projectmanager.
- Duidelijk omschreven zakelijk doel.

Als aan deze top-5 van succesvoorwaarden wordt voldaan, is de slaagkans van het project volgens de Standish Group al 65 procent. In Nederland is het al niet veel beter, want volgens een onderzoek van Ernst & Young in 2001, worden slechts 9 procent van de Nederlandse ICT-projecten op tijd en binnen budget opgeleverd. Het grootste probleem volgens dit onderzoek is dat bedrijven de voortgang en het eindresultaat niet structureel meten. De meeste bedrijven weten niet goed waaraan ze beginnen en automatisering is kennelijk iets wat bedrijven overkomt.

Ernst & Young komt in haar onderzoek ondermeer tot de volgende aanbevelingen:

- Duidelijke projectafbakening.
- Bevriezen van functionele specificaties.
- Duidelijke procedures voor meer/minderwerk en "voortschrijdend inzicht".
- Ervaren projectleiding.

Jusitie seponeert IT-project

Minister Korthals stopt na vier jaar met foutenfestival van 28 miljoen bij Gerechtshoven

Overheid / De invoering van het Hoger Beroep Strafrechtsysteem (HBS) bij het ministerie van Justitie is volgens een klassiek foutenfestival verlopen. Ingewikkelde technologie, veeleisende gebruikers, wantrouwen tussen opdrachtgever en de afnemers, een onduidelijke projectorganisatie en complexere werkprocessen dan verwacht. In vier jaar tijd is een slordige 28 miljoen gulden over de balk gegoid.

Niet alleen de overheid heeft problemen met mislukte ICT-projecten. Het Nederlandse handelshuis Hagemeyer verloor bijvoorbeeld in 2002 in Engeland 15 procent van de omzet. Het resultaat van het bedrijf kelderde van plus 111 miljoen euro dat jaar daarvoor naar 6 miljoen euro over eerste zes maanden van 2003. De helft daarvan (circa 57,5 miljoen euro!) schrijft men toe aan problemen met nieuwe software en de daarbij georganiseerde centralisatie van het bedrijf. Hagemeyer is helaas geen uitzondering, maar de meeste bedrijven hangen hun vuile projectwas liever niet buiten.

Maar het is niet alleen in de ICT-branche kommer en kwel. De bouwwereld doet het niet veel beter. Volgens onderzoek van USP Marketing Consultancy en Stichting Bouw Research blijkt dat per jaar minstens 2,5 miljard euro wordt verspild. Deelnemers schatten de faalkosten gemiddeld in op 7,65 procent van de omzet in de bouw.

Bouw verspilt miljarden

Projecten worden slecht voorbereid

Van onze redactie economie

DEN HAAG In de bouwwereld wordt per jaar minstens zes miljard gulden verspild. Dat blijkt uit een recent onderzoek onder ruim 300 zeer uiteenlopende bedrijven in de bouwbranche. Het onderzoek is verricht door het bureau USP Marketing Consultancy in samenwerking met de Stichting Bouw Research. Uit het onderzoek blijkt dat meer dan een derde van de ondervraagde bedrijfsleiders, architecten en aannemers geen idee heeft van de hoogte van de zogenaamde faalkosten. De 190 deelnemers aan het onderzoek die wel een mening hadden, schatten de faalkosten gemiddeld in op 7,65 van de omzet in de bouw. Die zal dit jaar ruim 78 miljard bedragen. Als die schatting correct is, zou het om een bedrag van ongeveer 6 miljard gulden gaan. Volgens maar liefst 82 procent van de ondervraagden kunnen de faalkosten in de bouw sterk gereduceerd worden. Daartoe zou de mentaliteit van zowel het personeel op de bouwplaats als die van het management moeten veranderen, zo vindt 79 procent van de ondervraagden. De oorzaken van faalkosten in de bouw zijn velerlei. Als een van de belangrijkste oorzaken noemen de deelnemers aan het onderzoek het feit dat bij ontwerpen vaak te weinig rekening wordt gehouden met de uitvoerbaarheid ervan. Architectenbureaus leggen daar natuurlijk minder nadruk op, maar desondanks is bijna een kwart van de architecten het in meerdere of mindere mate eens met die constatering. Zo mogelijk nog belangrijker is de constatering dat projecten vaak slecht en onvolledig worden voorbereid waardoor in de uitvoeringsfase veel en vaak dure aanpassingen nodig zijn.

2. Valse start eerder regel dan uitzondering

Projecten worden niet zomaar gestart. Vaak is er een concrete aanleiding om een verbeterproject te starten. Klanten zijn bijvoorbeeld ontevreden, omzet en winst blijven achter bij de verwachtingen, kosten zijn te hoog of de kwaliteit van de geleverde producten laat te wensen over. De aanleiding om een project te starten is meestal onomstreden, maar daarna is het oppassen want de ergste problemen ontstaan al bij de start. Bedrijven starten projecten vaak te snel en onvoldoende doordacht waardoor men al kort na start voor onplezierige verrassingen komt te staan.

De oorzaken van een valse start hebben vrijwel altijd te maken met:

- Onduidelijkheid over het bedrijfsdoel.
- Onduidelijkheid over het projectresultaat.
- Onduidelijkheid over de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.
- Onervarenheid van de projectmanager.

Onduidelijkheid over het bedrijfsdoel

Een bedrijf voert een project uit om een bepaald doel te bereiken. Men wil bijvoorbeeld de klanttevredenheid vergroten, de leverbetrouwbaarheid verbeteren of de kwaliteit van de producten verbeteren. De bedrijfsleiding is verantwoordelijk voor het bereiken van dit *bedrijfsdoel*. Om te kunnen bepalen of het doel gehaald is, moet het doel "SMART" geformuleerd worden. SMART staat hier voor Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Een SMART geformuleerd doel luidt bijvoorbeeld: "Wij willen binnen 1 jaar de klanttevredenheid over de after-sales service met 10% verhogen".

Bij veel projecten is het doel te algemeen geformuleerd. Zo is het doel "meer tevreden klanten" te algemeen gesteld om later te kunnen bepalen of het doel daadwerkelijk bereikt is. Ook geeft het weinig richting aan de activiteiten die op korte en langere termijn uitgevoerd moeten worden om dat doel te kunnen bereiken. In het ergste geval is er niet één doel, maar heeft iedere betrokkene zijn eigen doel voor ogen. Een ander aandachtspunt voor projectmanagers is dat de omstandigheden in een bedrijf kunnen wijzigen waardoor het doel in de tijd gezien kan gaan veranderen.

Onduidelijkheid over het projectresultaat

Om het bedrijfsdoel te kunnen bereiken moeten er allerlei activiteiten uitgevoerd gaan worden. Denk aan het invoeren van een kwaliteitssysteem, verbeteren van werkprocedures, opleiden en trainen van medewerkers of het invoeren van een softwaresysteem. Een project wordt dan ook uitgevoerd om een concreet *projectresultaat* op te leveren, zoals een "ingevoerd kwaliteitssysteem" of een "geïmplementeerd softwaresysteem".

Het projectresultaat is een middel voor de bedrijfsleiding om het bedrijfsdoel te kunnen realiseren. Bedrijfsdoel en projectresultaat zijn twee verschillende grootheden die in praktijk nogal eens verward worden. Belangrijk is dat het op te leveren projectresultaat bij de start van een project voldoende duidelijk is voor alle betrokken partijen.

Onduidelijkheid over de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

De bedrijfsleiding fungeert als opdrachtgever van het project en is verantwoordelijk voor het behalen van het *bedrijfsdoel*. De opdrachtgever stelt ook de kaders vast van een project ten aanzien van het op te leveren resultaat, tijd, geld en kwaliteit. De projectmanager treedt op als opdrachtnemer. De projectmanager is verantwoordelijk voor het opleveren van het *projectresultaat* binnen de hiervoor beschreven kaders en conform de afspraken die daarover zijn gemaakt in het projectplan. Denk aan detailafspraken over werkwijze, organisatie, planning, budget en kwaliteit.

De projectleider is niet verantwoordelijk voor het bereiken van het bedrijfsdoel, want dat is immers de verantwoordelijkheid van de bedrijfsleiding. Hierbij ontstaan in de praktijk vaak problemen, omdat veel directeurs en managers geen tijd willen vrijmaken voor het project of zich niet durven op te werpen als opdrachtgever van een (groot) project, gezien de mogelijke afbreukrisico's voor positie en status. Veel projectmanagers maken de fout om een project te starten zonder dat bekend is wie van de bedrijfsleiding als opdrachtgever optreedt.

De projectmanager moet tijdens de projectuitvoering wel voortdurend bewaken of het projectresultaat nog steeds bijdraagt aan het beoogde doel, omdat anders de kans groot is dat er een projectresultaat wordt opgeleverd waar het bedrijf geen behoefte meer aan heeft.

“Als ik geen directeur kan vinden die opdrachtgever wil worden van dit project dan begin ik er niet aan, want dan is het blijkbaar niet belangrijk genoeg.”

Onervarenheid van de projectmanager

Projectmanagement is een vak apart en dat wordt nogal eens onderschat. Het managen van projecten houdt in dat men flexibel te werk gaat, pro-actief reageert op wat er gebeurt en steeds het te bereiken resultaat voor ogen houdt. Omdat projecten zeer verschillend van aard kunnen zijn, is het moeilijk om te zeggen hoe een project vormgegeven moet worden en hoe het geleid moet worden. De praktijk is de beste leerschool en dat geldt zeker voor projectmanagement. Een veel gemaakte fout is dat men een onervaren projectmanager in het diepe gooit en vervolgens aan zijn lot overlaat. U weet dan wel één ding zeker, namelijk dat het project niet zal slagen.

3. Wat is een PROJECT en wat is PROJECTMANAGEMENT?

Onder een **project** wordt verstaan:

“Tijdelijk werkverband van een aantal medewerkers (vaak van verschillende vakdisciplines, afdelingen en/of bedrijven) om binnen vooraf vastgestelde kaders (tijd, geld, kwaliteit, overig) een vooraf vastgesteld projectresultaat te bereiken.”

Onder **projectmanagement** wordt verstaan:

“Het besturen van een project zodat het project binnen vooraf vastgestelde kaders (tijd, geld, kwaliteit, overig) wordt afgerond en dat het projectresultaat, na oplevering, op vooraf vastgestelde wijze bijdraagt aan een vooraf vastgesteld bedrijfsdoel”.

De belangrijkste kenmerken van een project zijn:

- Een project heeft een eenmalig karakter, dit in tegenstelling tot routinematige werkzaamheden.
- Er is een duidelijk beginpunt (projectstartup en kick-off) en eindpunt (projectdecharge en evaluatie).
- Er is een eenmalig en vooraf gedefinieerd projectresultaat. Dit projectresultaat is een “eindproduct” dat vele vormen kan aannemen zoals een nieuw informatiesysteem, een gerenoveerd gebouw, nieuwe procedures en werkwijzen of de introductie van een nieuw product.
- Er zijn vooraf vastgestelde kaders (tijd, geld, kwaliteit en overige uitgangspunten en randvoorwaarden) waarbinnen het project uitgevoerd moet worden.
- Het op te leveren projectresultaat moet in lijn met de strategie bijdragen aan een vooraf gedefinieerd bedrijfsdoel.
- Er is een opdrachtgever die het project “betaalt” en knopen doorhakt (eindbeslisser) en er is een opdrachtnemer (projectmanager) die verantwoordelijk is voor de projectuitvoering (binnen de projectkaders zoals vastgesteld en goedgekeurd door de opdrachtgever) en verantwoording aflegt aan de opdrachtgever.
- De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het, met behulp van het opgeleverde projectresultaat, bereiken van het beoogde bedrijfsdoel (sneller, goedkoper, efficiënter, klantgericht, etcetera). De projectmanager is verantwoordelijk voor het opleveren van het projectresultaat.
- De opdrachtgever wordt in adviserende zin ondersteund door een “stuurgroep” waarin naast de opdrachtgever zelf ook de belangrijkste leverancier (“hoofdaannemer”) en afnemer/afdeling (“gebruiker”) van het projectresultaat vertegenwoordigd zijn.
- De projectmanager heeft voldoende bekwaamheden om het project “vorm” te geven en voldoende bevoegdheden om, binnen de vooraf vastgestelde projectkaders, zelfstandig beslissingen te nemen.
- Er is een projectorganisatie met medewerkers van verschillende vakdisciplines, afdelingen en/of bedrijven. Deze projectmedewerkers zijn tijdelijk volledig of deels vrijgemaakt van hun normale werkzaamheden.

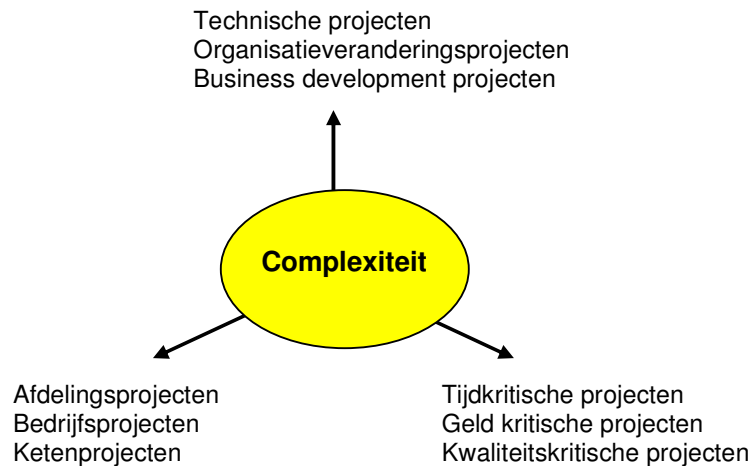
- De basis voor de projectuitvoering wordt gevormd door een “plan van aanpak” (ook wel projectplan of projectcontract genoemd) waarin het project nauwkeurig beschreven staat (denk aan projectopdracht, -organisatie, -planning, -begroting, uitgangspunten en randvoorwaarden en het projectresultaat).
- Er wordt een business case opgesteld waarin de kosten en opbrengsten van het project worden gekwantificeerd. Ieder project moet op basis van deze business case door de bedrijfsleiding worden goedgekeurd. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de business case, de projectmanager voor het plan van aanpak.

4. Welk SOORT PROJECTEN zijn er?

Er kunnen in hoofdlijnen drie soorten projecten onderscheiden worden:

1. Technische projecten (nieuwe gebouwen, systemen, machines, gereedschappen).
2. Organisatieveranderings projecten (nieuwe processen, procedures, werkwijzen).
3. Business development projecten (nieuwe bedrijfsactiviteiten, producten en diensten).

De complexiteit van technische projecten is relatief gering. Het projectresultaat is meestal goed te definiëren evenals de projectrisico's die in de regel niet hoog zijn. Organisatieveranderingsprojecten zijn complexer van aard. Het einddoel is moeilijk concreet vast te stellen en omdat veranderen vaak weerstand tot gevolg heeft, zijn ook de projectrisico's groter. Business development projecten zijn het meest complex omdat dit soort projecten een mengvorm zijn van technische en organisatieveranderingsprojecten.



Figuur 1 Complexiteit van projecten.

Een andere indeling van projecten kan gedaan worden op basis van de reikwijdte van een project:

1. Afdelingsprojecten (project overschrijdt de afdelingsgrenzen niet).
2. Bedrijfsprojecten (project overschrijdt de bedrijfsgrenzen niet).
3. Ketenprojecten (project heeft invloed op meerdere bedrijven binnen de keten).

Het zal duidelijk zijn dat afdelingsprojecten het meest eenvoudig zijn en dat ketenprojecten het meest complex zijn. Het aantal betrokken partijen neemt namelijk sterk toe en daarmee ook de projectomvang, projectduur en projectrisico's.

Een derde indeling van projecten kan gedaan worden op basis van de drie belangrijkste beheercriteria:

1. Tijdkritische projecten (project heeft een “harde” einddatum).
2. Geld kritische projecten (project heeft een vast (en zeker niet te ruim) projectbudget).
3. Kwaliteitskritische projecten (project stelt hoge kwaliteitseisen t.a.v. het projectresultaat).

De complexiteit van een project neemt toe naarmate deze beheercriteria “harder” vastgesteld zijn. Er moeten immers meer risicobeperkende maatregelen genomen worden omdat het risico van uitloop (in tijd, geld of kwaliteit) niet acceptabel is en te allen tijde voorkomen moet worden.

Projecten kunnen binnen een onderneming geïnitieerd worden door verschillende afdelingen zoals directie en management, marketing, verkoopondersteuning, klantenservice, financiën, personeelszaken, juridische zaken en ICT. De drijfveren om een project te starten kunnen daarnaast verschillend van aard zijn zoals commercieel (productontwikkeling, marketing, verkoop, service), organisatorisch (structuur, processen en procedures, medewerkers, cultuur), technologisch (informatiesystemen, apparatuur, middelen, infrastructuur), financieel (registratie, controle, rapportage en verantwoording) of juridisch (wet- en regelgeving, samenwerkingsverbanden).

Dit betekent in de praktijk dat er verschillende soorten projecten zijn die ieder een ander doel nastreven en daarom ieder een andere aanpak (op maat) vereisen.

Voorbeelden van verschillende soorten projecten zijn:

- Afdelingsverhuizing.
- Bouwen van een bedrijfspan.
- Migratie naar een ander computerplatform.
- Selecteren van een nieuw softwaresysteem.
- Marktintroductie van een nieuw product.
- Verbeteren van een bestaande dienst.
- Optimaliseren van managementinformatie.
- Doorvoeren van een cultuurverandering in de organisatie.

5. Projecten vereisen goede PROJECTDEFINITIE en MAATWERK aanpak!

Het zal duidelijk zijn dat technische afdelingsprojecten die niet tijd-, geld- en kwaliteitskritisch zijn *inhoudelijk gezien* een andere aanpak vragen dan bijvoorbeeld tijdkritische, ketengerichte business development projecten.

Een bepaalde projectaanpak kan voor het ene project veel te “groot” zijn (“schieten met een kanon op een mug”), maar voor een ander project juist weer veel te “klein”. Dit alles is ook sterk afhankelijk van het risicogehalte van het project. Hoe groter het risico op tijd- of budgetoverschrijdingen of het niet kunnen voldoen aan de vereiste kwaliteitseisen, des te hogere eisen worden er gesteld aan de projectbesturing. Projectmanagement wordt niet voor niets ook wel risicomangement genoemd.

Alhoewel projecten *inhoudelijk gezien* om een maatwerkaanpak vragen, kunnen voor ieder project afzonderlijk 8 belangrijke elementen onderkend worden die gezamenlijk de projectdefinitie vormen:

1. Probleemstelling (welk probleem heeft de organisatie?).
2. Aanleiding (wat is de concrete aanleiding om het project uit te voeren?).
3. Bedrijfsdoel (welk “SMART” bedrijfsdoel willen we met behulp van het projectresultaat bereiken?).
4. Projectresultaat (tevens projectopdracht; welk eindproduct moet er opgeleverd worden?).
5. Projectorganisatie (opdrachtgever, opdrachtnemer, betrokken medewerkers, afdelingen, bedrijven).
6. Afbakening (wat wordt niet in het project gedaan en wat is het projectresultaat dus niet?).
7. Randvoorwaarden (binnen welke kaders wordt het project uitgevoerd; tijd, geld, kwaliteit, overig?).
8. Aanpak (wat is de aanpak qua projectfasering en planning, -werkwijze, informatie en rapportage, risicomangement, kwaliteitsmanagement?).

Voor ieder project, van klein tot groot, zal deze projectdefinitie concreet ingevuld moeten worden. Het resultaat wordt vastgelegd in een plan van aanpak (of projectplan c.q. projectcontract). Dit plan van aanpak dient vervolgens door alle betrokken partijen goedgekeurd en nageleefd te worden.

6. De PROJECTMANAGER als kritische succesfactor!

Een belangrijke rol is weggelegd voor de projectmanager. Hij of zij fungeert tijdens de projectstartup en projectuitvoering als verkenner, vormgever, inspirator, motivator, aanjager en trouble-shooter. Kortom, het bekende schaap met de 5-poten. De projectmanager zorgt er als opdrachtnemer voor dat de projectdefinitie duidelijk vastgesteld wordt en concreet vastgelegd wordt in een plan van aanpak.

Uit de literatuur is bekend dat de kwaliteit van de projectmanager van doorslaggevende betekenis is voor het succes van een project. Een goede, ervaren projectmanager zal bijvoorbeeld nooit starten voordat er een duidelijke projectdefinitie is. Hij of zij zorgt er ook voor dat er alleen gestart wordt als er voldoende draagvlak is voor het project en als alle randvoorwaarden voor de projectuitvoering (tijd, geld, kwaliteit, overig) duidelijk en realistisch zijn. Ook zorgt hij of zij voor een duidelijke detailplanning en –begroting en wordt de voortgang en budgetuitputting nauwgezet in de gaten gehouden. Verder probeert hij of zij een optimale verhouding tussen interne en externe medewerkers te bereiken. En tijdens de projectuitvoering voert een ervaren projectmanager regelmatig risicoanalyses uit om snel en pro-actief te kunnen anticiperen op veranderende omstandigheden en andere versturende invloeden. En last-but-not-least weet een ervaren projectmanager goed om te gaan met politieke krachtenvelden en zorgt hij of zij voor een goede teamsfeer waardoor het projectteam boven zichzelf uitstijgt.

Dit betekent dat op complexe projecten met een hoger afbreukrisico alleen zeer ervaren projectmanagers ingezet moeten worden, wil men deze projecten tot een goed einde kunnen brengen. Minder ervaren projectmanagers kunnen vervolgens ingezet worden op minder complexe projecten met een lager afbreukrisico. Omdat projectmanagement een vak apart is (lijnmanagers zijn dan ook vaak niet geschikt als projectmanager), zijn opleidingen en ervaring opdoen zeer belangrijk. Door praktijkgerichte opleidingen, training-on-the-job en mentoring (ervaren projectmanagers begeleiden minder ervaren projectmanagers) kunnen (beginnende) projectmanagers stapsgewijs klaar gestoomd worden voor het grote(re) werk.

Net zoals een timmerman of elektricien heeft ook een projectmanager, naast zijn persoonlijke vakkennis en kwaliteiten, een “gereedschapskist” nodig voor het uitvoeren van zijn taak. In het geval van een projectmanager bestaat de gereedschapskist ondermeer uit projectmanagementmethodieken, technieken (voor plannen en begroten), standaards en richtlijnen (documentatie en rapportage) en tools (planningsoftware, documentatietemplates). Het is belangrijk dat deze gereedschapskist goed gevuld is (wat kan een timmerman immers zonder de juiste hamer en spijkers?), maar een goede gereedschapskist maakt nog goede projectmanager (niet iedereen met een hamer en spijkers is immers ook een goede timmerman!).

7. Stappenplan voor VERBETEREN PROJECTMANAGEMENT

Onderstaande stappen dienen uitgevoerd te worden om de kwaliteit van projectmanagement al op korte termijn te kunnen verbeteren.

1. Verbeter de projectaansturing.
2. Benoem de juiste projectmanager.
3. Introduceer de projectadviseur.
4. Instellen projectmanagersoverleg.
5. Optimaliseer de gereedschapskist.

Dit stappenplan is primair bestemd voor complexere projecten met een relatief hoog afbreukrisico. Dit zijn die projecten die voldoen aan de volgende kenmerken:

- Organisatieveranderingsprojecten of business development projecten.
- Bedrijfsbrede of ketenprojecten (afdelingsoverschrijdende projecten).
- Tijd-, geld- en/of kwaliteitskritische projecten (“harde” datums, krappe budgetten en/of hoge eisen).

Voor kleinere, minder complexe afdelingsprojecten is de aanpak zoals beschreven in dit artikel niet direct bedoeld, maar het kan daarvoor wel als uitgangspunt dienen.

Stap 1: Verbeter de projectaansturing

De projectaansturing kan op de volgende manier verbeterd worden:

- Ieder project krijgt één opdrachtgever. Een opdrachtgever is altijd lid van het managementteam (MT). In principe treedt het MT-lid dat het meeste baat heeft bij het project op als opdrachtgever. Hij of zij moet immers opkomen voor het belang van het project (waarom zou je een project starten als niet 1 MT-lid dat project belangrijk vindt?).
- Het MT-lid zorgt als opdrachtgever voor de projectopdracht, het aanstellen van een projectmanager (als opdrachtnemer) en het goedkeuren van het plan van aanpak en de business case (kosten/batenanalyse). Het MT-lid treedt ook op als voorzitter van de projectstuurgroep.
- De opdrachtgever (MT-lid) informeert het managementteam periodiek over de noodzaak, kosten/baten, aanpak en voortgang van het project. In het managementteam wordt gezamenlijk ook het strategisch belang en de prioriteitstelling bepaald van alle uit te voeren projecten. Veel projecten maken immers gebruik van dezelfde schaarse resources zoals geld, mensen, middelen en expertises. Het managementteam fungeert daarmee als een alles overkoepelende bedrijfsbrede stuurgroep.
- Het MT-lid wordt als opdrachtgever van een project frequent (conform de afspraken daarover in het plan van aanpak) door de projectmanager (als opdrachtnemer) geïnformeerd over het projectverloop en eventuele knelpunten (management by exception).
- Natuurlijk kan een MT-lid er voor kiezen om bepaalde projecttaken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te delegeren naar bijvoorbeeld een afdelingsmanager (dit wordt als zodanig dan ook vastgelegd in het plan van aanpak), maar het MT-lid blijft als opdrachtgever te allen tijde eindverantwoordelijk voor het project en de rapportage daarover aan het managementteam.
- Indien een project afgerond is, dan wel voortijdig beëindigd wordt, rapporteert de opdrachtgever aan het managementteam over de uitgevoerde projectevaluatie. In hoeverre is het projectresultaat binnen de afgesproken kaders opgeleverd? In hoeverre kan het beoogde bedrijfsdoel daadwerkelijk gerealiseerd worden met het opgeleverde projectresultaat? Wat zijn de belangrijkste ervaringen en leerpunten?
- Alle projecten worden afgesloten met een formele projectevaluatie. Wat ging er goed, wat kon beter en wat moeten we de volgende keer anders doen? De kennis uit deze projectevaluaties wordt breed uitgedragen binnen de organisatie en vastgelegd in een "kennisbank". Op deze manier kan alle opgedane kennis hergebruikt worden bij nieuwe projecten.

Voordelen van deze verbeterde projectaansturing zijn:

- Duidelijk opdrachtgeverschap.
- Beter aansluiting van projecten op de bedrijfsstrategie.
- Beter beoordelen van het belang van projecten voor de organisatie.
- Beter afstemming en prioriteitstelling tussen projecten onderling.
- Beter bewaken van status en voortgang van projecten.
- Beter scope en uitgangspositie voor projectmanager (opdrachtnemer).
- Beter borging van opgedane kennis en leerervaringen.

Stap 2: Benoem de juiste projectmanager

Creëer een pool van beginnende en ervaren projectmanagers. Dit zijn medewerkers die of geschikt geacht worden om in de nabije toekomst als projectmanager op te treden (en dat ook graag willen doen) of die al ervaring hebben als projectmanager. Deze pool van projectmanagers en projectleiders kan gebruikt worden voor kennisuitwisseling (uitvoeren van projectevaluaties, opbouwen van ervaringscijfers,

delen van ervaringen en opbouwen kennisbank) en voor het realiseren van mentoring (ervaren projectmanagers begeleiden beginnende projectmanagers).

Alle nieuw uit te voeren projecten worden in beginsel geleid door een van deze projectmanagers. Op complexe projecten met een hoog afbreukrisico worden alleen ervaren projectmanagers ingezet terwijl op kleinere, minder complexe projecten minder ervaren projectmanagers ingezet kunnen worden. De selectie van de, voor dat specifieke project, juiste projectmanager dient zorgvuldig door de opdrachtgever te gebeuren.

Stap 3: Introduceer de projectadviseur

Iedere projectmanager selecteert zelf een collega-projectmanager als “projectadviseur”, ook wel schaduwadviseur genoemd. De projectadviseur fungeert als klankbord, sparringpartner en/of mentor van de projectmanager om zo tot een beter doordachte projectopzet en -uitvoering te komen (“twee weten meer dan één!”).

De rol van de projectadviseur wordt formeel in het plan van aanpak vastgelegd. De projectadviseur heeft geen formele verantwoordelijkheid ten aanzien van het eindresultaat van het project. Bij voorkeur wordt er altijd een meer ervaren projectmanager als projectadviseur aan het project toegevoegd (training-on-the-job). Bij grotere, complexere projecten kan ook een ervaren, externe projectmanager/consultant als projectadviseur ingezet worden.

De projectadviseur heeft een andere rol dan de traditionele kwaliteitsmanager. Daar waar de kwaliteitsmanager zich richt op controle en naleving van procedures, standaards en richtlijnen houdt de projectadviseur zich, veelal op afroep en als klankbord voor de projectmanager, vooral bezig met projectinhoudelijke zaken als de keuze voor een specifieke projectaanpak, het opstellen van reële planningen en begroting en het inschatten van projectrisico's en vaststellen van risicobeperkende maatregelen.

Stap 4: Instellen van het projectmanageroverleg

Periodiek (tweewekelijks of maandelijks) is er een “projectmanageroverleg” waaraan alle projectmanagers deelnemen. Tijdens dit overleg wordt de status en voortgang van alle projecten besproken en worden projecten inhoudelijk gezien op elkaar afgestemd. Denk aan afstemming op het gebied van prioriteiten, planning, mensen, middelen, op te leveren producten, implementatie, etcetera.

In geval van conflicterende belangen (daar waar de projectmanagers er onderling niet uitkomen) rapporteren de projectmanagers dit aan hun opdrachtgevers waarna in het managementteam definitieve beslissingen genomen kunnen worden. De eindverantwoordelijkheid voor het beschikbaar stellen van voldoende resources ligt uiteindelijk bij de opdrachtgevers in het managementteam.

Tijdens het projectmanageroverleg worden ook projectevaluaties toegelicht en kunnen ervaringen en leerpunten uitgewisseld worden. De belangrijkste zaken (ervaringscijfers, do's en dont's, tips en trucs) worden vastgelegd in een “kennisbank” die voor iedereen toegankelijk is. Verder kan dit overleg gebruikt worden voor presentaties, workshops en gastsprekers voor het uitwisselen van ervaringen en het opdoen van kennis.

Stap 5: Optimaliseer de gereedchapskist

Zorg dat opdrachtgevers en projectmanagers dezelfde “taal” spreken en dezelfde gereedchapskist gebruiken. Dit betekent dat er één specifieke projectmanagementmethode als standaard methodiek wordt toegepast binnen het gehele bedrijf. Let op dat zo'n projectmanagementmethode geen doel op zich wordt, want De Methode Doet Het Niet!

“A fool with a tool is still a fool !”

Daarnaast worden (aankomende) projectmanagers opgeleid. Medewerkers met geen tot weinig projectmanagementervaring krijgen een “basisopleiding projectmanagement” (afgestemd op de gehanteerde projectmanagementmethodiek en gericht op de basis van organiseren, plannen, besturen en beheren van projecten). Daarnaast dient er ook aandacht te zijn voor cultuuraspecten, teambuilding, coaching en leidinggeven. Medewerkers met veel projectmanagementervaring krijgen, voor zover nodig, een “senior projectmanagementopleiding” gericht op zaken als leiderschap, krachtenveld analyse en beïnvloeding, onderhandelen en conflicthantering.

Verder wordt de gereedschapskist aangevuld met standaards, documenten, rapportages en templates. De “gereedschapskist” kan vervolgens als onderdeel van de “kennisbank” opgenomen worden, waardoor die voor iedereen toegankelijk is.
