

Professionaliteit in projectmanagement en project control

DE RADERTJES IN HET UURWERK

Een hoeveelheid werk kan op verschillende manieren worden opgepakt. Een bekende indeling is die in routinematig, improviserend en projectmatig werken. Een organisatie heeft met alle drie de manieren te maken. Hoewel het bij projectmatig werken voorkomt dat projecten niet de afgesproken resultaten opleveren en vaak ook nog meer kosten en langer duren dan verwacht, is deze methode toch populair. Waarom kiezen organisaties dan toch voor deze werkwijze en waarom kosten projecten meer dan begroot, duren ze langer en leveren ze niet de afgesproken kwaliteit? Wat is hiervan de oorzaak? Of beter nog: wat kan een organisatie doen om de resultaten van het projectmatig werken te verbeteren?

DOOR GUIDO FRÖHLICHS

Bij het uitvoeren van een hoeveelheid werk is er altijd sprake van een opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie. De opdrachtgever besteedt een hoeveelheid werk uit en de opdrachtnemer is degene die het werk alleen of samen met een team uitvoert. De opdrachtgever stelt de benodigde middelen ter beschikking en wil dan ook graag van tevoren weten wat het project concreet zal opleveren. De opdrachtgever wil enige mate van zekerheid. Het gaat dan om een resultaatverplichting binnen de ter beschikking staande middelen. De opdrachtgever neemt geen genoegen met alleen een inspanning waarbij de resultaten onbekend zijn.




Hieruit volgt automatisch dat in dergelijke gevallen het 'improviserend werken' afvalt, omdat improviserend werken een inspanningsverplichting is en geen resultaatverplichting. Er zijn echter situaties denkbaar, waarbij een resultaatdefinitie niet mogelijk is, zodat alleen improviserend werken mogelijk is. Dit zijn situaties, vaak in de creatieve sfeer, waarbij flexibiliteit vereist is. Denk bijvoorbeeld aan een rechercheonderzoek, een onderzoek bij een verzekeringsclaim of een experimenteel onderzoek. De resultaten zijn vooraf niet te bepalen. Er kan alleen een vakkundige inspanning worden gevraagd,

waarbij het afwachten is wat de resultaten c.q. de veranderingen zullen zijn.

Routinematig werken geeft wel een resultaatsverplichting. Waarom kiezen organisaties dan niet voor deze aanpak? Dit komt omdat routinematig werken geen verandering kan bewerkstelligen. Routinematig werken is het volgens vaste patronen uitvoeren van bepaalde handelingen. Het is gericht op efficiency en het gaat om werkzaamheden waarbij de wereld er voor en na de handeling praktisch hetzelfde uitziet. Denk hierbij aan loketwerk bij een gemeente, het uitvoeren van standaardoperaties in een ziekenhuis of de werkzaamheden in callcenters en shared service centers.

Als een organisatie wil of moet veranderen en deze verandering is vooraf bepaald, zowel qua resultaat als qua randvoorwaarden zoals tijd, geld en kwaliteit, dan is het projectmatig werken de enige keuze.

Projectmatig werken is ook geschikt bij afdelingsoverschrijdende (multidisciplinaire) werkzaamheden. Ten slotte is het mogelijk bij projecten met faseringen en go/no-go-momenten snel in te springen op een veranderende omgeving. Projectmatig werken is resultaatgericht en is gericht op verandering (zie figuur 1). Na ieder project ziet de wereld er 'anders' uit.

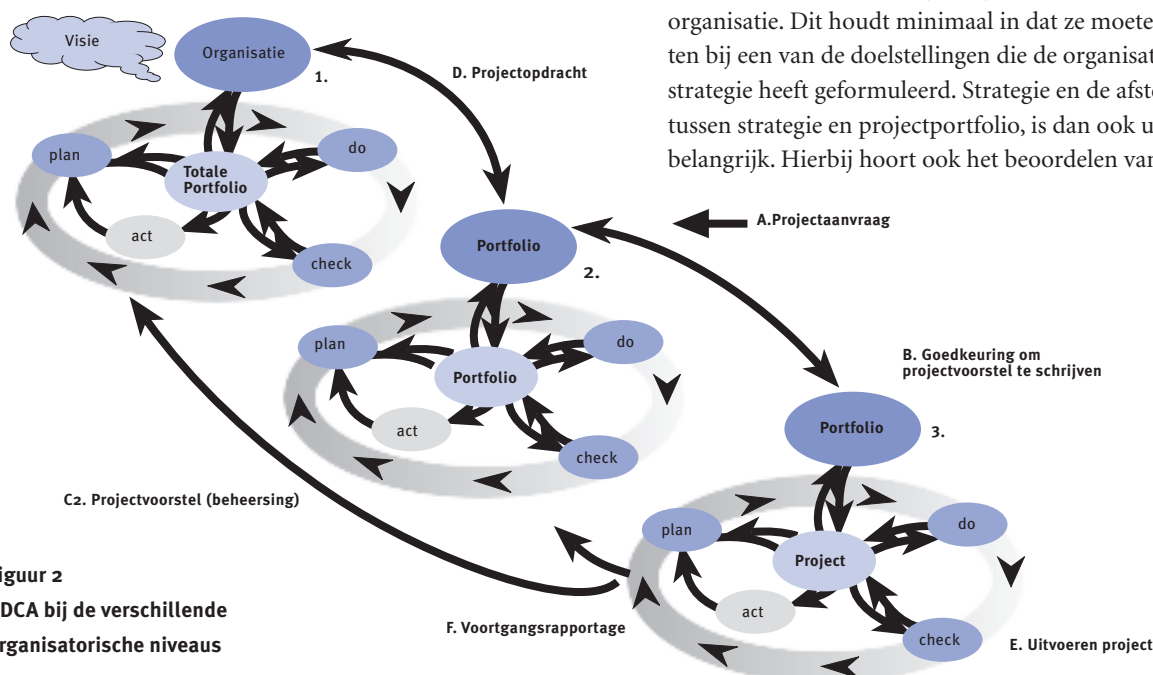
	Resultaatverplichting	Inspanningsverplichting
Repetierend	Routinematig werken Doen Efficiency 	
Vernieuwend	Projectmatig werken Eerst denken, dan doen Effectiviteit 	Inproviserend werken Al denkende doen Flexibiliteit 

Figuur 1
Drie manieren om werk aan te pakken

Waarom projectmatig werken?

Projectmatig werken is meteen ook de lastigste manier van werken. Hoe beter een organisatie is in deze manier van werken, des te beter in staat zij is om in een voordurend veranderende maatschappij haar concurrenten voor te blijven. Wat moet een organisatie regelen, zodat haar projecten (en de projectportfolio als het meerdere projecten betreft) optimaal bijdragen aan de doelstelling van de organisatie en zij zaken als tijd, geld, kwaliteit en risico onder controle kan houden? Het antwoord is: door projectmanagement & project control en portfoliomanagement & portfolio control. Dit betekent dat als een van de hierna genoemde radertjes in het projectmatig 'uurwerk' niet goed werkt, de projecten en de projectportfolio niet de gewenste resultaten zullen opleveren.

~ Organisatiestructuur. Hierbij zijn drie niveaus te onderscheiden: de inrichting van de moederorganisatie om pro-



Figuur 2
PDCA bij de verschillende organisatorische niveaus

jectmatig werken te ondersteunen, de integratie tussen project en moederorganisatie en de samenstelling van het projectteam. Een functionele organisatie is bijvoorbeeld niet geschikt voor het uitvoeren van grote, complexe projecten.

- ~ De functies van de medewerkers binnen de projectorganisatie en de bijbehorende bevoegdheden en taken. Het gaat hierbij om functies als projectmanager, projectcontroller, portfoliomanager en controller. Een absolute voorwaarde voor succes is het uitgangspunt dat de projectmanager integraal verantwoordelijk is voor het project. Dit betekent dat hij niet alleen verantwoordelijk is voor het resultaat, maar ook dat dit resultaat binnen de afgesproken randvoorwaarden tot stand komt. De beheersing van een project is het gewenste resultaat bereiken binnen de gestelde randvoorwaarden. De projectcontroller ondersteunt de projectmanager in dit proces.
- ~ Competenties van een projectmanager. De projectmanager speelt een sleutelrol in het succesvol afronden van een project. Projectresultaten zijn namelijk in belangrijke mate afhankelijk van de manier waarop de aansturing van een project plaatsvindt. De praktijk wijst uit dat niet iedereen even geschikt is voor het managen van een project. Bovendien is het managen van een afdeling iets geheel anders dan het managen van een project omdat er andere competenties voor nodig zijn. Een afdelingsmanager is daarom niet per definitie het meest geschikt als projectmanager.
- ~ De cultuur van een organisatie moet passen bij het projectmatig werken. Projecten en een projectportfolio komen het best tot hun recht in een combinatie van een taak- en rolcultuur. Een macht- of persoonscultuur is minder geschikt.
- ~ Projecten moeten een toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Dit houdt minimaal in dat ze moeten aansluiten bij een van de doelstellingen die de organisatie in haar strategie heeft geformuleerd. Strategie en de afstemming tussen strategie en projectportfolio, is dan ook uiterst belangrijk. Hierbij hoort ook het beoordelen van een pro-

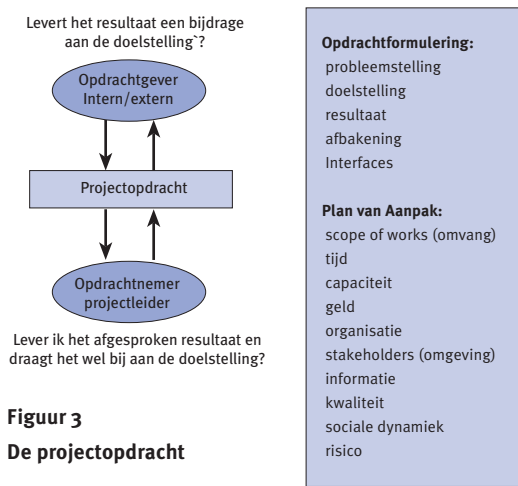
ject alvorens het op te nemen in de projectportfolio. Verschillende plan-do-check-act-cycli (PDCA) zijn te onderscheiden, namelijk op project-, portfolio- en organisatieniveau (zie figuur 2).

Stappen in de PDCA-cyclus

De stappen in de PDCA-cyclus zijn:

1. De projectaanvraag van een projectmanager loopt via de portfoliomanager. De portfoliomanager toetst of het project past binnen zijn portfolio.
 2. De projectmanager krijgt goedkeuring om een projectvoorstel te schrijven. De portfoliomanager meldt een goedgekeurde aanvraag aan de controller, zodat de organisatie weet dat het projectvoorstel in voorbereiding is.
 3. De portfoliomanager toetst het projectvoorstel inhoudelijk en beheersmatig (globaal) (C1); de controller toetst de beheersmatige aspecten (details) (C2).
 4. De controller geeft eventueel advies in verband met de haalbaarheid van het project (o.a. de financiering). Als controller en portfoliomanager akkoord zijn, dan kan het contract met de opdrachtgever worden getekend en wordt het project opgenomen in de portfolio. Vervolgens krijgt de projectmanager toestemming het project te starten. Het project wordt in de administratie aangemaakt. De afspraken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer met betrekking tot het projectresultaat en de randvoorwaarden worden vastgelegd in een contract: de projectopdracht
 5. Het projectteam voert het project uit onder leiding van de projectmanager. Gedurende het project kan de scope wijzigen; dit kan gevolgen hebben voor het project en de projectportfolio.
 6. Periodiek wordt de voortgang van het project opgenomen, waardoor ook de status van de portfolio bekend is. De voortgangsrapportages zijn bedoeld om in de gaten te houden of het project of de portfolio binnen de gestelde randvoorwaarden blijft (in termen van geld, tijd, risico, kwaliteit, enzovoort).
- ~ De projectlevenscyclus, de projectfasering, de projectopdracht en de PDCA-cyclus. In de projectopdracht staan de volgende tien randvoorwaarden (aspecten) waarvan periodiek de norm (plan) wordt vergeleken (check) met de actuele situatie (zie figuur 3). Als eerste gaat het om een duidelijke omschrijving van de tussen- en eindresultaten van het project en de hiervoor uit te voeren werkzaamheden (taken). In vaktermen is dit de scope of works (1). Als de scope tijdens het project te veel uitbreidt (scope creep), dan zal de extra hoeveelheid werk die dit tot gevolg heeft, net als een projectopdracht, eerst moeten worden goedgekeurd alvorens de werkzaamheden te starten. Daarna vindt planning van de taken in de tijd plaats (2) en de toewijzing van

de capaciteiten (3). Hierna is duidelijk hoelang het project gaat duren. De capaciteiten (bijvoorbeeld salariskosten/uren x tarief) en de inkoop bij derden vormen samen de kosten van een project. Samen met de financiering (extern door een betalende klant of door subsidie; intern door budgettoewijzing) vormt dit het vierde beheersaspect, namelijk geld (4). Ook wordt vastgelegd wie bij het project betrokken zijn. Direct betrokkenen, zoals projectmedewerkers of (sub)contractors behoren tot de projectorganisatie (5). Indirect betrokkenen worden stakeholders genoemd (6). Het is belangrijk om deze stakeholders in kaart te brengen en hun invloed te beoordelen. Bij het zevende aspect informatie en communicatie (7) gaat het erom wie wanneer welke informatie krijgt. Ook de wijze waarop de communicatie over het project zal plaatsvinden wordt hier vastgelegd. Vervolgens komt de op te leveren kwaliteit (8) aan bod. Kwaliteit is een ruim begrip, waarbij twee onderdelen zijn te onderscheiden: de inhoudelijke kwaliteit (wat zijn de eisen aan het op te leveren product?) en de kwaliteit van het managementproces (hoe zorgt men dat het project voldoet aan de gestelde eisen?). De inhoudelijke kwaliteit heeft betrekking op de kwaliteit van het projectresultaat en wordt vastgelegd in de acceptatiecriteria. Het voorlaatste aspect is de sociale dynamiek (9). Het gaat hierbij om de competenties van de teamleden en om de samenstelling van het team. Ten slotte, als alle voorgaande aspecten bekend zijn, komt het tiende aspect aan de orde: de risico's van het project en hoe deze gemanaged moeten worden (10).



Figuur 3
De projectopdracht

Doelstellingen van de organisatie

Het is een pre als de projectmanager niet alleen in de gaten houdt of het resultaat correct binnen de randvoorwaarden blijft, maar ook of het bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie.

- ~ Risico's zijn onlosmakelijk verbonden aan het tot stand brengen van veranderingen. Risico's zijn er immers altijd, overal en steeds weer, zowel binnen als buiten het project. De strategie van een organisatie moet dan ook niet zijn gericht op het vermijden van risico's, want anders bereik je de gewenste doelstellingen niet, maar op het beheersen van risico's. Om inzicht te krijgen in hoe groot een risico is, moet men het eerst identificeren en beoordelen. Daarna is het mogelijk te beslissen hoe met het risico om te gaan: accepteren, reduceren, transfereren of stopzetten van het project. Vervolgens komt de voortgang van de risicobewaking aan de orde. Risicobeheersing dient daarom expliciet onderdeel te zijn van het projectmanagement. Bekende methoden voor risicobeheersing zijn RISMAN (ontwikkeld door Rijkswaterstaat) en de door de TU Eindhoven ontwikkelde 'Risico Diagnose Methode' (RDM).
- ~ Een belangrijk onderwerp in projectmanagement is de zo kort mogelijke, maar vooral ook betrouwbare doorlooptijd van het project, zodat het op het afgesproken tijdstip gereed is. Hoewel iedereen het belang hiervan zal inzien, zijn projecten die tijdig worden opgeleverd, binnen budget én zonder toe te geven aan de originele specificaties, eerder uitzondering dan regel. Het onderwerp critical chain-projectmanagement speelt een belangrijke rol bij het verklaren hoe mensen plannen en waarom projecten bijna nooit op tijd gereed zijn. Ook geeft critical chain oplossingen om tot betrouwbare doorlooptijden te komen.
- ~ Een goede financiële analyse van het gehele project is nodig om te bepalen of een project opgenomen kan worden in de portfolio. De operationele portfolio moet het toe te voegen project kunnen dragen, ook als het bijvoorbeeld financieel niet winstgevend is. Inzicht in processen en begrippen als de terugverdientijd, de interne rentabiliteit, netto contante waarde en economic value added zijn noodzakelijk.
- ~ Goede managementinformatie op strategisch, portfolio- en projectniveau is cruciaal voor het slagen van een project. Zonder de juiste managementinformatie kan een projectmanager zijn project niet aansturen. Een manier om informatie met betrekking tot de aspecten tijd en geld weer te geven is de earned value-analyse. Een goede administratieve organisatie is de basis voor de benodigde managementinformatie. Ten slotte is kennis vereist over hoe projecten moeten worden vastgelegd in de boekhouding en hoe de verantwoording in de jaarrekening plaatsvindt, zodat externen zoals aandeelhouders, leveranciers en banken een duidelijk beeld van de organisatie kunnen vormen. Het vastleggen van alle genoemde aspecten in een 'Handboek projectmanagement' (eventueel vanuit een expertisecenter) om de manier van werken voor alle projectmedewerkers toegankelijk te maken, is het laatste radertje in het projectmatig uurwerk.

Pas op het moment dat het management alle voorgaande aspecten in hun samenhang begrijpt, is het in staat om de organisatie zodanig in te richten, dat de juiste projecten op een efficiënte manier worden uitgevoerd en een optimale samenstelling van het projectportfolio wordt bewerkstelligd. Dit geldt voor alle organisaties en alle typen projecten: engineeringprojecten, innovatieprojecten (productontwikkeling), software- en systeemontwikkeling en onderzoeks- of veranderingsprojecten. De organisatie zal hierdoor haar concurrenten kunnen voorblijven, waardoor de continuïteit is gewaarborgd.

Conclusie

Het inrichten van een organisatie voor projectmatig werken luistert uiterst nauw. Alle radertjes moeten perfect in elkaar passen wil een organisatie voordeel hebben van haar projecten. Het is daarom belangrijk dat de beslissers binnen een organisatie het hele speelveld van het projectmatig werken kennen, zodat ze in staat zijn te analyseren welk radertje in het uurwerk minder goed werkt dan het zou moeten. Hoe professioneler een organisatie omgaat met projecten, hoe beter de performance van de projecten en de gehele projectportfolio. Investeren in verbeteringen met betrekking tot projectmanagement en project control, waardoor een hogere graad van professionaliteit wordt bereikt, levert resultaat op!

Literatuur

- ~ Fröhlichs, G.H.J.M. (2004), *Projecten en projectportfolio in control*, Kluwer.
- ~ Grit, R. (2000), *Projectmanagement, projectmatig werken in de praktijk*, Wolters-Noordhoff.
- ~ Kor, R. (2002), *Werken aan projecten*, Kluwer.
- ~ Turner, J.R. (1998), *The Handbook of Project-Based Management*, McGraw-Hill.
- ~ Wijnen, G., W. Renes en P. Storm (2000), *Projectmatig werken*, Uitgeverij Het Spectrum.

*Ir. Guido H.J.M. Fröhlichs RC, werkt bij FaGro Consultancy.
(g.frohlichs@fagro.nl)*



Bij dit artikel hoort een online cursus waarmee u punten kunt behalen in het kader van uw 'Permanente Educatie' (PE). Ter kennismaking kunt u de cursus Control Self Assessment gratis volgen en uw eerste studiepunten behalen.

Kijk voor meer informatie en een overzicht van alle cursussen op www.finance-en-control.nl/pe.