



Projecten en projectportfolio **IN CONTROL**

De wereld om ons heen verandert voortdurend. Iedereen die bij wil blijven, zal zich aan de nieuwe omstandigheden moeten aanpassen. Er zijn twee manieren om veranderingen te bewerkstelligen, namelijk door middel van projectmatig werken of improviserend werken.

Projectmatig werken om resultaatgericht te veranderen

Projectmatig werken is resultaatgericht veranderen met duidelijke deliverables binnen afgesproken randvoorwaarden. Improviserend werken houdt een inspanningsverplichting in. Er wordt een vakkundige inspanning gevraagd, waarbij het afwachten is wat de uiteindelijke resultaten c.q. de veranderingen zullen zijn. De opdrachtgever heeft de keuze hoe een verandering wordt aangepakt. Omdat veranderen met de toekomst te maken heeft, is er altijd een mate van onzekerheid en zal het resultaat niet via een rechte lijn van A naar B worden bereikt. Meestal wil een opdrachtgever (extern: klant of intern: management) wat meer zekerheid over wat opgeleverd gaat worden, hoe dit wordt aangepakt, hoelang het gaat duren (gepland einde) en hoeveel het gaat kosten (gepland budget) enzovoort. De opdrachtgever kiest dan voor projectmatig werken wat inhoudt dat binnen bepaalde randvoorwaarden (o.a. scope, tijd, geld) een van tevoren omschreven (en mogelijk tussentijds aangepast) resultaat wordt bereikt. Een derde manier van werken is het routinematig werken. Hierdoor worden echter geen veranderingen bewerkstelligd, zie *figuur 1*.

‘Het inrichten van een organisatie voor projectmatig werken luistert uiterst nauw’

Succesfactor

Projectmatig werken past dus uitstekend bij het inspelen op veranderingen. Het draagt ertoe bij om de (internationale) concurrentie, in een steeds sneller veranderende, complexer wordende en globaliserende omgeving, het hoofd te bieden. Vroeger voerden organisaties slechts enkele projecten uit. Nu zijn dit vaak tientallen tot honderden projecten per jaar. Ook de omvang en complexiteit van projecten neemt verder toe. Organisaties zijn afhankelijk van het succes van de projecten en de optimale samenstelling van het projectportfolio. Voor sommige organisaties is dit projectsucces één van de kritieke succesfactoren, voor andere organisaties is het dé kritieke succesfactor. Voor alle organisaties geldt echter dat de projecten, de programma's en het projectportfolio in control moeten zijn. Dit betekent dat de juiste projecten moeten worden geselecteerd en dat de geselecteerde projecten volgens best practices worden uitgevoerd en beheerst met een optimale inzet van de middelen.

De eerste projectmanager

Een basisvoorwaarde voor het werken in projecten is de ontwikkeling van de landbouw geweest rond 10.000 jaar

geleden. De mens, die voorheen als nomade had geleefd, ging zich nu op vaste plekken vestigen. Hierdoor werd de basis gelegd voor het bouwen van huizen, wegen, bruggen etc. De oudste op dit moment nog bestaande projecten zijn de Egyptische piramides. Een van de eerste piramides is de piramide van farao Djoser (ca. 4600 jaar geleden). Deze is ontworpen en gebouwd door Imhotep, de oudst bekende projectmanager.

Werken in projecten is lastig

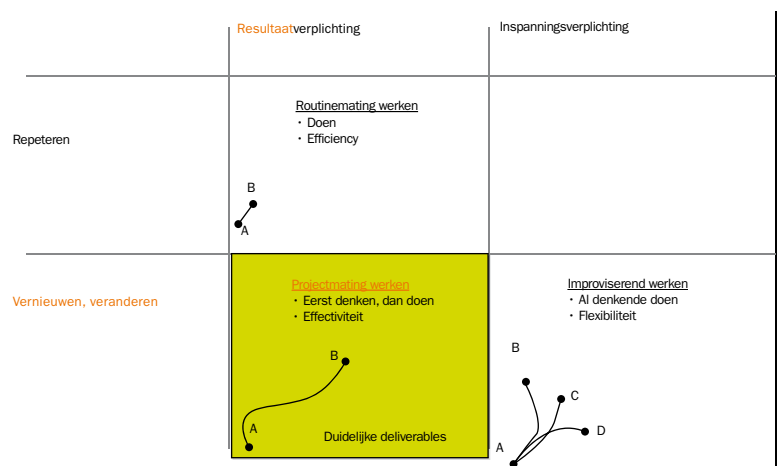
Tot op heden hebben veel organisaties moeite met het werken in projecten. Hoe komt dat? En wat moet je doen zodat het wel goed gaat, zodat je succesvol bent? Het werken in projecten luistert uiterst nauw. Een opdrachtgever wil namelijk een resultaatsverplichting binnen randvoorwaarden en dat is nu

eenmaal geen gemakkelijke opgave. Vaak zijn er meerdere mensen of organisaties bij betrokken met ieder weer zijn eigen belang. Er zijn veel radertjes in het

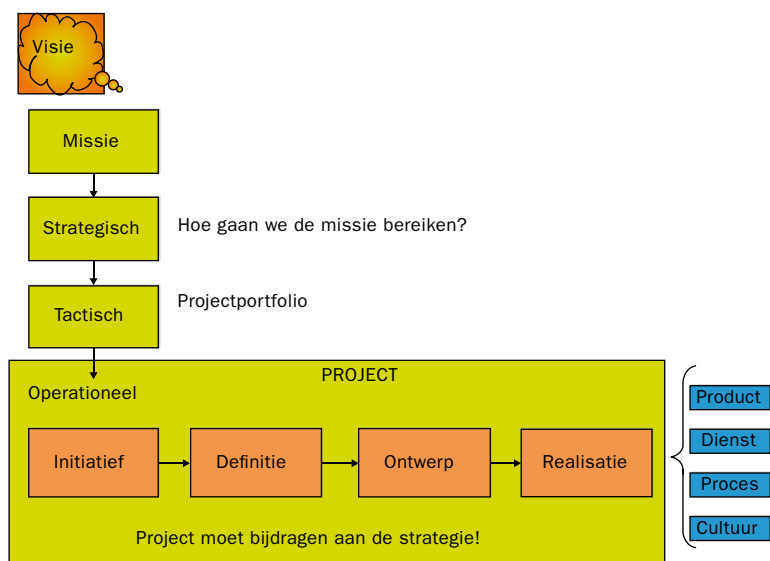
uurwerk die samen het succes bepalen. Dit betekent dat als een van de radertjes in het projectmatig 'uurwerk' niet goed werkt, de projecten en het projectportfolio niet de gewenste resultaten zullen opleveren.

Hoe krijg je projecten in control?

Deze hierna beschreven radertjes gelden voor alle organisaties (ook voor overheden en non-profit-organisaties)



Figuur 1. Routinematig, projectmatig en improviserend werken



Figuur 2. Visie, missie, strategie en project

en alle typen projecten: bouwprojecten, innovatieprojecten (productontwikkeling), software- en systeemontwikkeling, (wetenschappelijk) onderzoek en interne verbeterprojecten.

Visie van het topmanagement – De gekozen strategie en de afstemming tussen de strategische doelstellingen en het projectportfolio. Alle projecten moeten immers aansluiten bij de strategische keuzes die door het topmanagement zijn gemaakt (zie *figuur 2*). Het management is de opdrachtgever voor de projecten en moet de prioritering bepalen.

Organisatiestructuur – Projecten zijn vaak multidisciplinair en complex. Om ze goed te managen, moeten ze een duidelijke en heldere structuur hebben. Niet iedere structuur is even geschikt voor het uitvoeren van projecten. De inrichting van de moederorganisatie en de relatie tussen moederorganisatie en projecten zijn bepalend voor het succes. Verder is het belangrijk dat de verantwoordelijkheden en taken van de functionarissen op elkaar zijn afgestemd en duidelijk zijn vastgelegd (governance structuur). Een absolute voorwaarde voor succes is het uitgangspunt dat de projectmanager integraal verantwoordelijk is voor het project. Dit betekent dat hij of zij niet alleen verantwoordelijk is voor het uiteindelijke resultaat, maar ook dat dit resultaat binnen de afgesproken randvoorwaarden tot stand komt. De projectcontroller ondersteunt de projectmanager hierbij.

Projectcultuur – 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. Wil het project succesvol zijn dan is het ook noodzakelijk een zo groot mogelijk gezamenlijk belang te creëren voor alle betrokkenen bij het resultaat van het project.

Competenties van de projectmanager, de projectmedewerkers en de juiste samenstelling van het projectteam. Projectresultaten zijn namelijk in belangrijke mate afhankelijk van de manier waarop een project wordt aangestuurd. De projectmanager speelt een sleutelrol in het succesvol uitvoeren van een project. Zijn competentie en die van zijn team bepalen voor een groot gedeelte of het project het resultaat oplevert dat wordt gewenst. Competentie is meetbaar. Het managen van projecten is een vak op zich en de praktijk wijst uit dat niet iedereen hiervoor even geschikt is. 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. Projectenwerk is mensenwerk waarbij samenwerking een must is. De projectmanager moet dan ook het vermogen hebben om mensen te laten samenwerken.

Projectfasering en Plan-Do-Check-Act-cyclus – Projecten worden gefaseerd, omdat iedere fase een ander (tussen-)product oplevert. Het management kan dan na iedere fase beslissen of het project doorgaat of niet. Verder zijn door het faseren ook de risico's beter te overzien. Iedere fase vraagt mogelijk een andere manier van managen en een andere samenstelling van het projectteam. In iedere fase geldt de PDCA-cyclus. De PDCA-cycli van het project en het projectportfolio moeten op elkaar worden afgestemd.

Hierbij hoort ook de manier om een project te beoordelen voordat het wordt opgenomen in het projectportfolio en daarna bij de fasenovergangen. Het project moet een **toegevoegde waarde** hebben voor de organisatie. Het is belangrijk dat een project past binnen de gekozen strategie. Dit is het eerste criterium om het project op te nemen in het projectportfolio. Een goede (financiële) analyse van het gehele project is nodig om te bepalen of een project opgenomen kan worden in het projectportfolio. Het gaat om de business case, de zakelijke rechtvaardiging van het project. Het projectportfolio moet het toe te voegen project immers kunnen dragen, ook als het bijvoorbeeld financieel niet winstgevend is. De terugverdientijd en de netto contante waarde zijn belangrijke kengetallen voor de financiële beoordeling van het project.

Heldere en duidelijke afspraken, vastgelegd in het **plan van aanpak**. Hierin staan de afspraken die de opdrachtgever met de opdrachtnemer (de projectmanager) maakt. Het bestaat uit een opdrachtformulering met onder andere het projectresultaat en het beheersplan met de tien beheersaspecten (de randvoorwaarden). De volgende tien aspecten bepalen de randvoorwaarden voor een project: 1. Scope (hoeveelheid werk), 2. Informatie en communicatie, 3. Kwaliteit, 4. Tijd, 5. Capaciteit, 6.

Sociale dynamiek, 7. Organisatie (governance), 8. Stakeholders, 9. Risico en 10. Geld, zie *figuur 3*.

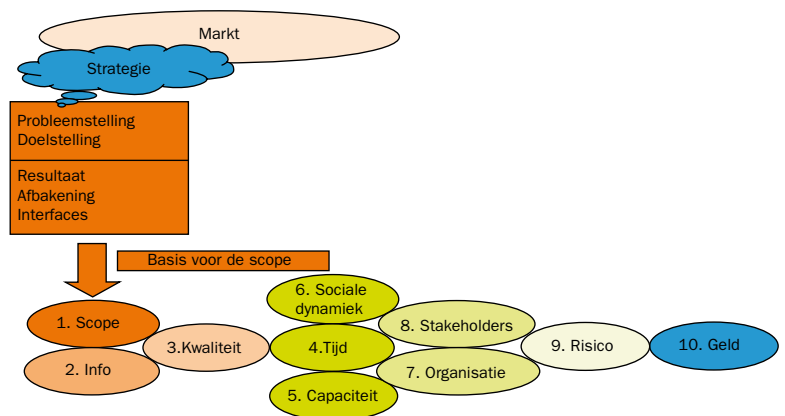
Een belangrijk onderwerp bij projectmanagement is de zo kort mogelijke, maar vooral ook betrouwbare doorlooptijd van het project, zodat het op het afgesproken tijdstip gereed is. Hoewel iedereen het belang hiervan zal inzien, zijn projecten die tijdig worden opgeleverd, binnen budget én zonder toe te 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. De kritieke keten en niet het kritieke pad bepaalt de doorlooptijd van een project. De wetten van Murphy en Parkinson en het studentensyndroom zijn van invloed op de doorlooptijd, die wordt gemanaged door middel van buffermanagement.

Risicomangement – 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 veranderingen en doelstellingen niet, maar op het beheersen ervan.

De voortgang van een project moet regelmatig worden gemeten om eventuele verschillen met het plan van aanpak vast te stellen, zodat gerichte bijstuuracties kunnen worden ondernomen. Een methode die inzicht verschaft in de voortgang in relatie tot de gemaakte kosten en de benodigde tijd is de earned value-analyse.

Inrichting van de administratieve processen – Eenvoudige en duidelijke processen met bijbehorende internal control maatregelen zijn van belang om de projecten en het projectportfolio in control te krijgen en te houden. Dit is de basis, die ervoor zorgt dat de gegevens voor de management rapportages juist, volledig en betrouwbaar zijn. Goede managementinformatie op strategisch (hele organisatie), tactisch (afdelingen en projectportfolio) en operationeel (project) niveau is onmisbaar. Zonder de juiste managementinformatie kan een projectmanager zijn project niet aansturen en beheersen. De kasstromen in een project zijn zeer fluctuerend, waardoor (projecten) organisaties veel aandacht moeten besteden aan het in kaart brengen van deze kasstromen.

Gestructureerde manier van werken – Het vastleggen van alle genoemde onderwerpen in een 'Handboek projectmanagement' (eventueel vanuit een kenniscenter) om de manier van werken voor alle projectmedewerkers toegankelijk te maken. Een gestandaardiseerde werkwijze voor het uitvoeren van projecten is een voorwaarde voor in control zijn. Een projectmanagementmethode, zoals de watervalmethode Prince-2 of de agile-methode DSDM Atern kan hierbij helpen.



Figuur 3. Strategie en plan van aanpak

Weten waar je moet verbeteren – Het gaat om het meten van volwassenheid van de projectorganisatie. Er zijn diverse methoden om het niveau van ontwikkeling van het projectmatig werken in een organisatie te bepalen (o.a. OPM3). Hoe professioneler een organisatie het projectmatig werken uitvoert hoe meer kans op succes. Investeren in verbeteringen met betrekking tot projectmanagement en project control, waardoor een hogere graad van professionaliteit wordt bereikt, levert resultaat op!

Kennis over hoe projecten moeten worden vastgelegd in **de boekhouding** en hoe de **verantwoording in de jaarrekening** plaatsvindt. Hierdoor krijgen externen zoals aandeelhouders, leveranciers en banken een duidelijk beeld van de organisatie.

Investeer in projectmanagement en control

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 iedereen binnen een organisatie het hele speelveld van het projectmatig werken kent. Dit geldt allereerst voor de beslissers, 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, levert resultaat op.



Meer lezen

- » Fröhlich, G.H.J.M., *Project en projectportfolio in control*, 2e druk, Kluwer, 2012.
- » Wijnen, G., W. Renes en P. Storm, *Projectmatig werken*, Uitgeverij Het Spectrum, 2009.