

Projectmanagement

Succesvolle projecten? Richt je op de omgeving!

Door Maaïke Hendriks, Practice Lead Finance & Control, RGP

“Wij hebben de afgelopen jaren onze projectorganisatie verder geprofessionaliseerd en toch mislukken nog te veel projecten.” Dit is een vaak gehoorde opmerking. Een goed uitgevoerde operatie is niet per se een succesvol project. Werken aan de juiste projecten en het optimaal laten renderen van veranderingen zijn medebepalend voor het succes.

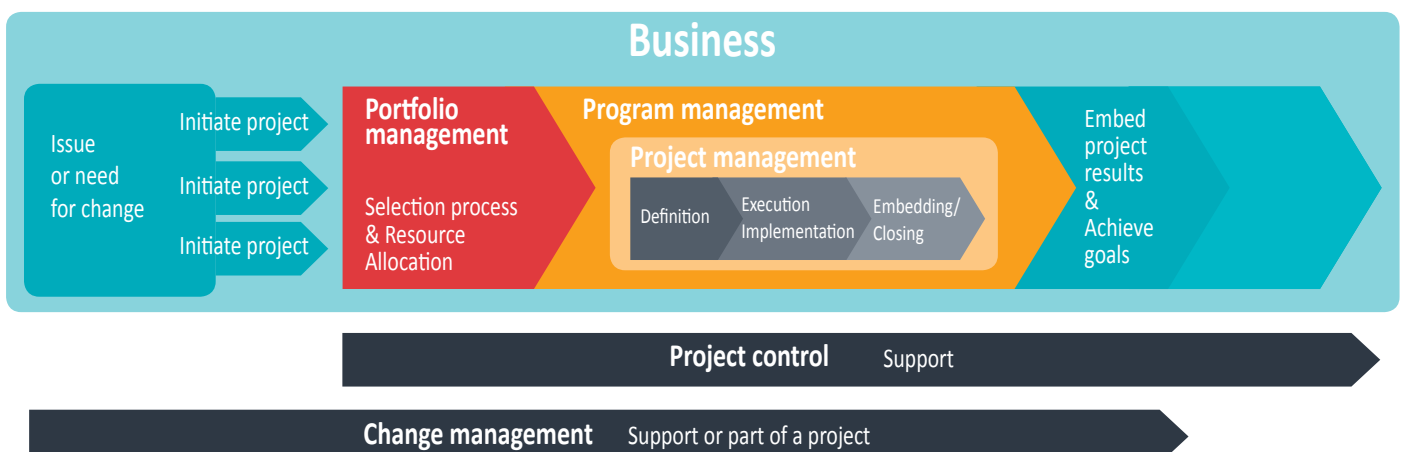
In de praktijk blijken projecten die goed zijn gemanaged, soms niet de beoogde resultaten op te leveren; operatie geslaagd, patiënt overleden. Het succes van een project wordt namelijk niet alleen bepaald door het project zelf, maar door de gehele omgeving van het project. Een evaluatie van die omgeving kan, voor organisaties die hun projectmanagement redelijk op orde hebben, belangrijk bijdragen aan het bepalen hoe projecten succesvoller kunnen worden. Hierbij geldt dat het versterken van zwakke schakels meer rendement oplevert dan het optimaliseren van sterke schakels.

De projectomgeving

Cruciaal bij succesvolle projecten is de samenwerking tussen alle betrokkenen in de projectomgeving in alle fases van een project:

- **vooraf** - bij het maken van keuzes welke projecten wel en welke niet worden opgestart;
- **tijdens** - zowel bij het bepalen welke projecten tussentijds moeten worden stopgezet als bij het stimuleren en ondersteunen van projecten;
- **achteraf** - bij het optimaal laten renderen van de project-eindresultaten.

Visuele weergave van de projectomgeving.



Wanneer is een project succesvol?

Projectmatig werken is een instrument om verandering in een organisatie te bewerkstelligen. De taak van een projectmanager is het goed opleveren van een gedefinieerd eindproduct binnen de eisen van tijd, budget en kwaliteit. Toch is dat geen doel op zich. Een project is pas succesvol wanneer de verandering maximaal bijdraagt aan de strategie en doelstellingen van de organisatie. Bepalend voor het succes van projecten zijn het doen van de juiste projecten én het optimaal gebruiken van het eindproduct in de organisatie. In dit geheel is de omgeving van een project net zo belangrijk als het project zelf.

Onder de projectomgeving verstaan we uiteraard de project- en programmaorganisatie zelf, het portfoliomanagement/investeringscomité en de opdrachtgever (de ‘business’). Daarnaast ook de toeleveranciers van projectresources zoals data-analisten, testers en projectmanagers en ondersteuning in de vorm van project control en change management. Een goed samenspel waarbij alle betrokkenen met het organisatiebelang in het vizier hun rol vervullen, leidt tot een succesvol eindresultaat.

Projectmanagement

Doe een stap terug

Om het succes van projecten te vergroten levert het versterken van de zwakste schakel een groter effect op dan het versterken van een sterke schakel. Doe daarom een stap terug om te bepalen waar de grootste verbeteringen kunnen worden behaald. Is dat het (nog) verder verbeteren van de uitvoering? Of wordt het tijd om de focus te verleggen van de projectorganisatie naar de projectomgeving?

Een Projectomgevingsscan kan behulpzaam zijn bij het evalueren van de totale projectomgeving. Een dergelijke scan:

- biedt inzicht in het verbeterpotentieel van de organisatie;
- laat zien waar de grootste verbeter noodzaak zit;
- vergroot de bewustwording dat het van belang is dat alle spelers hun rol goed vervullen;
- signaleert concrete verbeteringsacties.

Elementen van de projectomgevingscan

Hoewel er geen standaard blueprint voor de projectomgeving bestaat, zijn er wel vaste elementen die het succes van projecten positief beïnvloeden. De grote diversiteit aan elementen die een rol spelen in de projectomgeving clusteren wij naar: **1) goed opdrachtgeverschap, 2) portfolio management, 3) business benefits, 4) change management, 5) program & project management, 6) performance management en 7) resource management.** Hierbij geldt dat een goed samenhangend geheel belangrijker is dan dat alle genoemde elementen aanwezig zijn.

Op enkele elementen vallend onder **1) goed opdrachtgeverschap, 2) portfolio management en 3) business benefits** gaan we nader in.

1) Goed opdrachtgeverschap

Ten aanzien van taken, verantwoordelijkheid en bevoegdheden hebben opdrachtgever en projectmanager een eigen rol die onderling ondersteunend behoort te zijn. In de praktijk blijkt dat niet alleen formele maar ook informele support de slagingskans van het project significant vergroot. Dit zit in kleine dingen zoals in het structureel volgen van het project in de reguliere lijn-overleggen. Of in het als opdrachtgever noemen van het project tijdens informele momenten. Met andere woorden: pakt de business haar rol in project-marketing?

Een inventarisatie laat zien dat in de helft van de gevallen de projectmanager en de projecteigenaar elkaar voor het eerst (over het project) spreken nadat de projectmanager is geselecteerd. Dit is opmerkelijk, want je zou verwachten dat de opdrachtgever een rol opeist in het selectieproces om het comfort te hebben dat de projectmanager in spe het project tot een goed einde kan brengen.

Twee meer formele verantwoordelijkheden van de opdrachtgever dragen in hoge mate bij aan het goed opleveren van het project.

1. Hoe gespist zijn de opdrachtgevers op de definitie van de project-scope? Hoe precies is de scope beschreven?
2. Hoe kritisch zijn opdrachtgevers bij het formeel goedkeuren van (deel) producten? Hoe eerder in het proces de opdrachtgever inhoudelijk kritisch is, hoe beter het eindproduct. Helaas zien we organisaties waarin men pas kritisch wordt tegen de tijd dat het eindproduct moet worden beoordeeld.

Eén van de formele go's is het door de afnemer (veelal tevens opdrachtgever) accepteren van testplannen en testresultaten. Wordt er getest om deze risicomitigerende maatregel af te kunnen vinken van de actielijst, om een akkoord van de afnemer te krijgen zodat het project is ingedekt als er later issues ontstaan, of om tijdig alle fouten te signaleren? Een inhoudelijk kritische cultuur zal significant bijdragen aan het goed opleveren van projecten.

2) Portfoliomanagement

Werken aan de juiste veranderingen of vernieuwingen in een organisatie en het doen van de juiste projecten vereisen een transparante en rationele besluitvorming vóór de start van de projecten. Daarna dient de projectportfolio continu gemonitord te worden: welke projecten mogen gecontinueerd worden en welke worden voortijdig gestopt? Naast een selectie- en goedkeuringsproces is het dus noodzakelijk om periodiek lopende projecten expliciet te heroverwegen, vooral bij langer lopende projecten. Het snel elimineren van projecten die niet (genoeg) bijdragen, kan resources vrijmaken om andere projecten te kunnen starten of versnellen.

De criteria die de basis vormen voor zowel selectie als herevaluatie van projecten zijn een andere schakel in de projectomgeving. Vindt de selectie plaats aan de hand van expliciete, objectieve, transparante en rationele selectiecriteria? Zijn deze selectiecriteria bekend binnen de gehele organisatie? Worden besluiten over het starten, doorgaan en stoppen van projecten, inclusief de motivatie, gecommuniceerd naar alle relevante partijen? Projecten toetsen aan goede selectiecriteria helpt de beschikbare verandercapaciteit aan de juiste projecten te spenderen.

3) Business benefits

Het bijdragen aan de organisatiedoelen en -strategie moet een belangrijk selectie criterium zijn. Niet alleen op papier, maar ook in de praktijk. Vaak zijn de organisatiedoelen en -strategie onvoldoende bekend bij de projectmanagers. Weet men bijvoorbeeld wat de IT-strategie is? Zijn de projectdoelen in overeenstemming met de doelstellingen van de organisatie? En is de projectdoelstelling het beste antwoord op het probleem?

Benefit tracking is een instrument waarbij de opdrachtgever verantwoording moet afleggen over de werkelijk behaalde business benefits. Een achilleshiel is dat alleen sterk leiderschap en zelfkritische organisaties hun eigen projecten willen of durven reviewen. Echter, het structureel afdwingen van de benefits van projecten vergroot op de langere termijn de realiteitswaarde van business cases in investeringsvoorstellen. Daarmee neemt ook de kwaliteit van komende investeringsbesluiten toe.

Twee projectgerelateerde elementen

De elementen t.a.v. **4) change management, 5) program & project management, 6) performance management en 7) resource management** zijn gerelateerd aan de opzet en uitvoering van projecten. In een projectomgevingscan kijken we niet zozeer naar individuele projecten maar naar de wijze waarop zij organisatie breed zijn vormgegeven. Hieronder zoomen we in op twee elementen die binnen de meeste organisaties te weinig aandacht krijgen.

Change management

Stakeholder management, trainingen en communicatie zijn bekende onderdelen van change management. Bij change management, de mens-kant van veranderen, zijn ook de volgende punten relevant:

- Managet men bij grotere veranderingen de impact van de verandering op de medewerkers?
- Zet men bij grote veranderingen specialistische change management expertise in gericht op de menselijke component van de verandering?
- Onderkent en managet men naast de functionele fases ook de emotionele fases van veranderen?
- Acteert men bij het verminderen van weerstand op de weerstandsignalen of op de achterliggende oorzaken?
- Optimaliseert men bevoegenheid en enthousiasme naast het verminderen van weerstand?

Resource management

Organisaties die structureel werken aan een kwalitatief goede pool van projectmanagers, geven hun individuele projecten een betere slagingskans. Denk eens na over de volgende vragen:

- Is er een expliciete filosofie van de organisatie ten aanzien van projectmanagers? Interne versus externe en senior versus junior projectmanagers?
- Stuurt men er bewust op dat de samenstelling van de programma/projectmanagerspool aansluit bij deze filosofie en de organisatie-eisen?
- Sluit ook de beloning en de kwaliteitsbewaking (inclusief stringente instroom, doorstroom en uitstroom) hierop aan?
- Zet men het zelflerend vermogen van het collectief van projectmanagers in voor het ontwikkelen van interpersoonlijke vaardigheden? Is er een actieve programma/projectmanagers community waarin men kennis deelt?

Tot slot

Het continue verbeteren van projectselectie heeft weinig waarde wanneer projecten het projecteindresultaat niet opleveren. Wij zien organisaties het uitvoeren van projecten vergaand professionaliseren, maar vervolgens niet monitoren of de beoogde baten wel worden behaald. Laat staan dat daarop wordt gestuurd. Het systematisch analyseren van de verschillende elementen van de projectomgeving biedt inzicht in verbeteracties om het succes van projecten te vergroten. Hierbij geeft een evenwicht tussen projectselectie, projectuitvoering en het werkelijk laten renderen van de verandering de grootste kans op succesvolle projecten.

Het werken aan de juiste projecten, deze goed uitvoeren én het optimaal laten renderen van de projectresultaten bepalen het succes van de verandering.