Proefles

Project management

voor de **senior management assistant**

Thema: Projectaanpak

Door

Michel Munier

trainer en consultant op het gebied van projectmanagement

www.secretary.nl/projectmanagement

Secretary Management Institute

Projectaanpak

In nauw overleg met belanghebbenden stelt de projectmanager bij de projectvoorbereiding vast wat de belangrijkste succescriteria zijn en wat de beste aanpak van het project is. Hierbij wordt rekening gehouden met de te realiseren doelstellingen en de complexiteit en context van het project. Tevens maakt een projectmanager gebruik van inzicht in succes- of faalfactoren dat gebaseerd is op leerpunten uit voorgaande vergelijkbare projecten.

In het volgende filmpje toont Jennifer Witt de belangrijkste reden waarom zoveel projecten falen: https://www.youtube.com/watch?v=CTHHiBNXJ6w (duur 8:55)

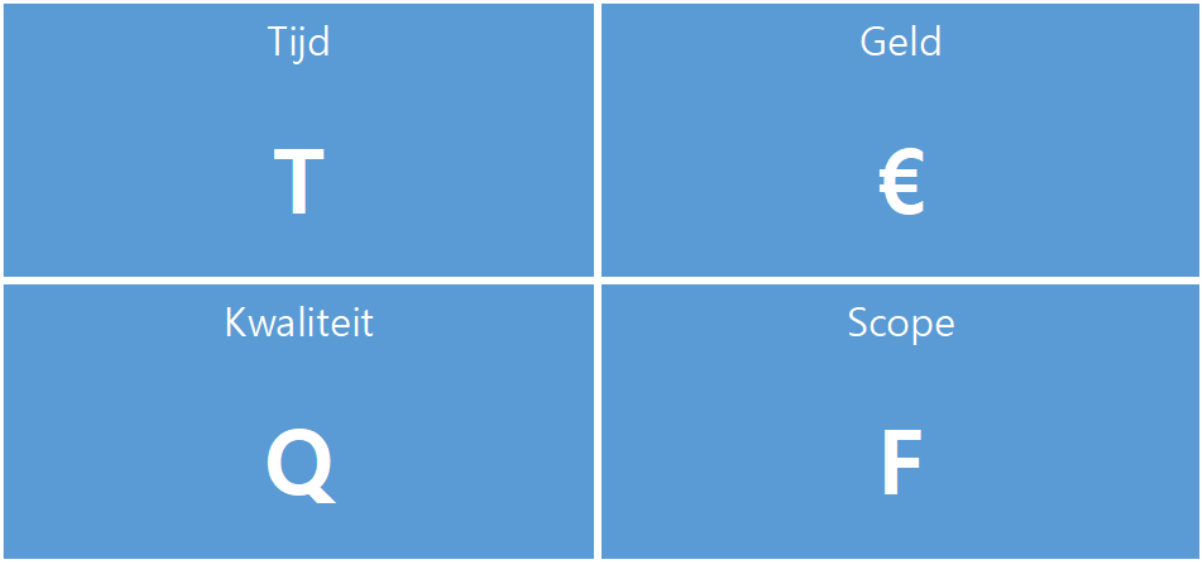
Succes- en faalcriteria

Een project dat binnen de afgesproken beheer kaders wordt gerealiseerd, hoeft niet altijd te leiden tot tevredenheid van betrokken stakeholders. Men had zich bijvoorbeeld toch wat anders voorgesteld bij het eindresultaat, gaandeweg zijn de omstandigheden veranderd of door voortschrijdend inzicht hadden de betrokkenen toch liever een andere uitkomst willen hebben. Van een succesvol project is dus eigenlijk pas sprake als alle betrokkenen tevreden zijn met het eindresultaat.

Om te kunnen beoordelen of sprake is van een wel of niet succesvol project zijn (meetbare) **succes- en faalcriteria** nodig. Vanuit het perspectief van de opdrachtgever is het project succesvol als het projectdoel wordt bereikt. Bij een productontwikkelingsproject bijvoorbeeld een extra omzet van €100.000,-. Het zonder problemen kunnen gebruiken van een projectresultaat of extra gebruikersgemak kan een succescriterium voor de gebruikers zijn.

Leveranciers zullen een project als succesvol beschouwen als het datgene oplevert wat zij hadden begroot. Een criterium voor succes kan bijvoorbeeld ook zijn als er een vervolgopdracht ontstaat. Voor de interne afdeling milieu & veiligheid is een criterium voor succes bijvoorbeeld als er geen ongevallen of onwenselijke uitstoot van gassen is geweest. Voor de HRM-afdeling is een criterium voor succes bijvoorbeeld als bepaalde doelen van het persoonlijk ontwikkelplan van in het project betrokkenen specialisten worden gerealiseerd.

Vanuit het perspectief van de projectmanager is sprake van een succesvol project als het projectresultaat op tijd, binnen budget en volgens specificaties is opgeleverd; de '**triple constraints**'. Per project moet duidelijk zijn welke concrete doelstellingen worden nagestreefd. In het 'ijzeren' vierkant wordt scope/afbakening van het op te leveren projectresultaat toegevoegd aan deze criteria.



Figuur V1.1-01 IJzeren vierkant

Tussen deze verschillende realisatiedoelstellingen bestaat een krachtig onderling verband. Als bijvoorbeeld primair gekozen wordt voor de kosten, dan gaat dat mogelijk ten koste van de doorlooptijd (het project duurt langer) of kwaliteit (minder betrouwbaarheid of functionaliteit of duurzaamheid). Als projectmanager maak je van deze onderlinge verbanden gebruik om de uitvoering volgens plan te laten verlopen.

Als er bijvoorbeeld problemen zijn met de doorlooptijd, dan kunnen oplossingen gevonden worden door bijvoorbeeld extra capaciteit in te zetten, met als gevolg extra kosten door inhuur, uitbesteding of overwerk. Of je dit in overleg met de opdrachtgever moet doen, hangt weer af van de toleranties: vastgestelde grenzen (boven en onder) wanneer je goedkeuring moet vragen. Je hebt met je opdrachtgever bijvoorbeeld afgesproken dat je 5% meer mag uitgeven dan het goedgekeurde budget. Als je hierboven dreigt te komen, moet je toestemming aan de opdrachtgever vragen.

Het al dan niet voldoen aan vastgestelde realisatie doelstellingen heeft overigens ook gevolgen voor het projectsucces bezien vanuit het perspectief van de opdrachtgever of business case eigenaar. Overschrijding van de doorlooptijd betekent dat de verwachte baten later gerealiseerd worden. Overschrijding van de kosten betekent dat de benodigde investeringen toenemen waardoor het verwachte rendement lager wordt. Het niet voldoen aan een programma van eisen betekent dat het projectresultaat niet goed kan worden gebruikt waardoor de beoogde baten in het gedrang komen.

Succes- en faalfactoren

Succes- en faalfactoren zijn de factoren die er in sterke mate toe bijdragen dat het project wel of juist geen succes wordt. Faalfactoren zijn het tegenovergestelde van succesfactoren. Door in het project effectief gebruik te maken van succesfactoren, wordt de kans vergroot dat het project voldoet aan de succescriteria (waaraan vanuit het perspectief van betrokken stakeholders wordt afgemeten of het project succesvol is).

Op basis van periodiek onderzoek van de Standish Group is het inzicht in belangrijke succes- en faalfactoren sterk verruimd. In recentelijke Chaos rapporten worden de volgende **succesfactoren** voor ICT-projecten onderkend. Deze factoren zijn ook relevant voor andere typen projecten.

- **Betrokkenheid van gebruikers.** Het niet betrekken van gebruikers leidt tot onvolledige acceptatiecriteria, geen tussentijdse beoordeling van opgeleverde resultaten en acceptatieproblemen bij de oplevering.
- **Steun van het hogere lijnmanagement.** Als de steun van het hoger management ontbreekt, zullen de benodigde mensen en middelen niet worden vrijgemaakt.
- **Samenwerking.** De competentie en wil om samen te werken aan het project ('emotionele volwassenheid') is noodzakelijk voor succes.
- **Optimalisatie**. Hoe beter gestuurd wordt op het leveren van meerwaarde en het beheersen van scopewijzigingen, hoe groter de kans op succes is.
- **Gestructureerde werkwijze**. Methoden, technieken, de organisatie en structurering van werkzaamheden dragen bij aan het efficiënt uitvoeren van inhoudelijke werkzaamheden.
- **Flexibele aanpak.** Door het inbouwen van toleranties kan effectief worden gereageerd op veranderingen in de projectomgeving. Het organiseren van werkzaamheden in zelfsturende teams met taakvolwassen medewerkers draagt bij aan flexibiliteit.
- **Eenvoudige uitvoering**. Door niet te veel doelen tegelijk na te streven, door het kort houden van doorlooptijden, door te kiezen voor eenvoud in gebruikte methoden en technieken, door de toe te passen projectmanagement methode af te stemmen op de complexiteit (voorkom bureaucratie) ontstaat overzicht en neemt de kans op succes toe.
- **Competent projectmanagement**. Projectmanagers en teammanagers moeten hun werk professioneel aanpakken. De gebruikte projectmanagement methode moet een hulpmiddel zijn en geen doel op zichzelf.
- **Duidelijke visie en te realiseren doelen**. Succes betekent dat duidelijk is waarom verandering wenselijk is, welke doelen met het (verander)project worden nagestreefd en wat de beste manier is om die doelen te bereiken.

Projectsucces en projectmanagement succes

Er is een verschil tussen project- en projectmanagementsucces. In het eerste geval **(projectsucces)** gaat het om de mate waarin het projectresultaat de betrokken belanghebbenden tevredenstelt. **Projectmanagementsucces** is de mate waarin alle relevante belanghebbenden tevreden zijn over de wijze waarop de projectmanager het project heeft gemanaged. **Projectmanagement succescriteria** zijn bijvoorbeeld:

- Opdrachtgevers en andere belanghebbenden zijn tijdig, volledig en in begrijpelijke taal geïnformeerd.
- Het projectteam heeft goed samengewerkt, stond open voor vragen en wensen van stakeholders, heeft snel en daadkrachtig gereageerd op wijzigende omstandigheden.
- Gebruikers zijn van begin af aan betrokken geweest bij het project bij het vaststellen van programma's van eisen en hebben tussen- en eindresultaten kunnen beoordelen en formeel kunnen accepteren.
- Het projectdossier is goed bijgehouden en is bij de projectafsluiting zorgvuldig overgedragen aan de lijnorganisatie.
- Scope wijzigingen zijn tijdig en zorgvuldig afgewikkeld. Er is altijd goed gekeken naar de meerwaarde van wijzigingen.
- De stuurgroep heeft mijlpaalbeslissingen voortvarend en effectief genomen.
- Er zijn weinig onverwachte incidenten geweest, het project is rustig en beheerst verlopen.

Projectmanagement succesfactoren gaan meer in detail in op de manier waarop het project succesvol kan worden gemanaged. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een goede (taak, bevoegdheden, verantwoordelijkheden) beschrijving van de projectmanagementrollen, de organisatie van het projectoverleg, bijhouden van beheer logboeken, de projectadministratie, het wijzigingen- en configuratiebeheer, communicatieschema's, het gebruik van planningstechnieken.

In het programma Kanniewaarzijn komen regelmatig voorbeelden van mislukte projecten voorbij: https://www.youtube.com/watch?v=1VDavRpC8EA (duur: 4:58)

Leren (en periodiek herijken) op basis van leerpunten/lessons learned

Projectmanagement is een vak dat je leert door het te doen. Bij de projectafsluiting evalueer je als projectmanager samen met je team het projectverloop. Ook de opdrachtgever/stuurgroep en andere belanghebbenden worden hierbij betrokken. Leren in projecten is een sociale activiteit; door met elkaar de projectervaringen te bespreken, krijgen ze voor iedereen betekenis. De informatie uit diverse logboeken wordt hierbij gebruikt. Leerpunten worden benoemd en vastgelegd in een leerpuntenrapport. Door het overdragen van deze leerpunten aan collega projectmanagers en senior lijnmanagement, neemt de kennis van faal- en slaagfactoren toe. Een permanente PMO (Project Management Office) speelt een belangrijke rol bij dergelijk kennismanagement.

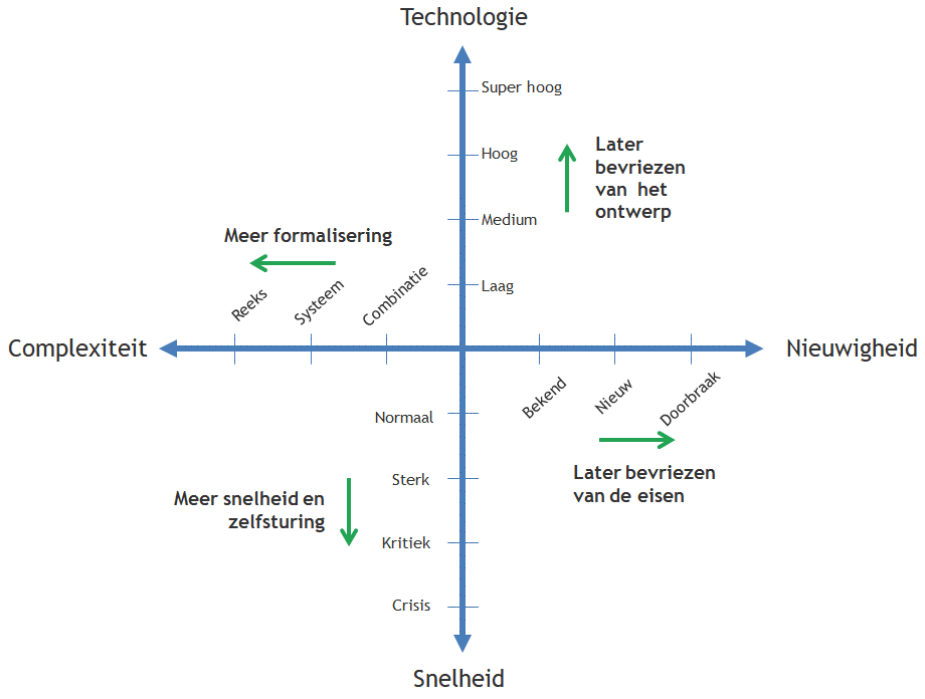
Bij de **projectvoorbereiding** gebruik je als projectmanager die leerervaringen uit voorgaande, vergelijkbare projecten. Via kennisnetwerken of intervisie sessies met collega projectmanagers kan ook geleerd worden wat een goede projectaanpak is. Tijdens de uitvoering van een project leert de projectmanager continu van opgetreden verstoringen. Ervaringen leiden tot het bijwerken van het **risico logboek**; waarin de maatregelen staan die genomen gaan worden bij voorziene risico's. Bij de afronding van elke projectfase kun je opgedane leerervaringen gebruiken voor het plannen van de volgde fase. Elke fase afsluiting is tevens een herijkingsmoment van de gekozen project aanpak.

Binnen **de Agile projectaanpak** is continu leren op basis van voortschrijdend inzicht een belangrijk uitgangspunt. Door het werken met zeer korte timeboxen van 2 tot 4 weken, kan continu gereflecteerd worden op het verloop van een 'sprint'. Het continu zoeken van verbetermogelijkheden is belangrijk bij deze procesontwikkelingsmethoden.

Kiezen juiste project aanpak

De projectaanpak (ook wel projectstrategie genoemd) beschrijft op hoofdpunten hoe het beoogde projectresultaat het beste bereikt wordt. Bijvoorbeeld door het zelf te doen of juist uit te besteden, door afzonderlijke pilots uit te voeren, door al dan niet maatwerkoplossingen te bouwen, door bewust voor een Agile aanpak te kiezen. **Naarmate de inhoudelijke complexiteit toeneemt van het project en naarmate er meer, mogelijk ook tegenstrijdige belangen in het geding zijn, zal een integrale projectaanpak noodzakelijk zijn**. Een aanpak waarbij gelet dient te worden op o.a. stakeholders, risico's, organisatie en informatie, voortgang, kwaliteit, communicatie. Bij kleine projecten waarin slechts één vakdisciplines nodig is, dat worden ook wel 'klussen' genoemd, volstaan we met alleen een projectplanning.

Shenhar en Dvir beschrijven **hoe je als projectmanager met risico's en onzekerheden in je project omgaat.** Dit is gebaseerd op meer dan 10 jaar research. Het diamanten-model integreert deze researchresultaten in een coherente projectaanpak. Hun stelling is dat er niet zoiets is als 'de beste project aanpak' die voor alle projecten toepasbaar is. Zij bepleiten om de te kiezen projectaanpak te laten aansluiten bij een projecttypologie die gebaseerd is op de scores op de vier assen van het diamanten-model: innovatiegraad/nieuwigheid, technologie, complexiteit en snelheid.



Figuur V1.1-02
Shenhar & Dvir
diamantmodel voor
projecttypologie

Nieuwigheid

Deze as betreft de onzekerheden in de markt en in de doelstellingen van een project. Naarmate een product nieuw is voor één bepaalde klant en voor gebruikers in zijn algemeenheid, kunnen de initiële productspecificaties moeilijker en dus pas later gedefinieerd worden. Innovatiegraad wordt in een drietal niveaus onderverdeeld: bekend, nieuw en doorbraak. **Een beter begrip van de innovatiegraad helpt om beslissingen te nemen ten aanzien van de tijd die nodig is om tot definitieve productspecificaties te komen en geeft inzicht in de mate waarin je de nauwkeurigheid en betrouwbaarheid van marketinggegevens kunnen vertrouwen**. Hoe innovatiever het resultaat is, hoe later de eisen definitief kunnen worden vastgesteld.

Technologie

Deze as staat voor de technologische onzekerheden binnen het project. Dat wordt bepaald door de aard en niveau van de technologie die het project nodig heeft. Technologie wordt in een viertal niveaus onderverdeeld: laag, medium, hoog, super hoog. **Een beter begrip van technologie helpt om beslissingen te nemen over de benodigde tijd om tot een definitief ontwerp te komen, de intensiteit van de technische activiteiten en de benodigde skills van de specialisten.** Naarmate de technologie hoogwaardiger wordt, kan het ontwerp steeds later in het project definitief worden vastgesteld.

Complexiteit

Deze dimensie meet de complexiteit van het resultaat, de taken en de (omvang, doorlooptijd, disciplines, en dergelijke) projectorganisatie. Complexiteit wordt in een drietal niveaus onderverdeeld: verzameling, systeem en combinatie/platform. **Een beter begrip van de complexiteit helpt om beslissingen te nemen over de structuur van de projectorganisatie, het al dan niet volledig toepassen van een formele projectmanagement methode.** In zijn algemeenheid geldt hoe complexer, hoe formeler de projectbesturing.

Snelheid

Deze dimensie beschrijft de urgentie van het project en de tijd die resteert om het project af te ronden. Snelheid wordt in een viertal niveaus onderverdeeld: normaal, snel, kritiek, crisis. **Een beter begrip van snelheid helpt om beslissingen te nemen over hoe we de planning aan gaan pakken, hoe en wanneer we reviews in moeten plannen, welke mate van autonomie we aan het projectteam kunnen geven.** In zijn algemeenheid geldt hoe sneller het werk uitgevoerd moet worden, hoe autonomer het projectteam moet zijn.

Voorbeeld vragen IPMA PMO-examen

Vraag 1
Wat is bij de beoordeling van projectsucces GEEN primair criterium?

a) De projectmedewerkers zijn tevreden.
b) De opdrachtgever is tevreden.
c) We hebben er veel van geleerd.
d) De opgeleverde resultaten helpen de opdrachtgever zijn doelen te realiseren.

Vraag 2
Projecten mislukken meestal ...

a) Door slechte planning.
b) Door het ontbreken van een stuurgroep.
c) Door onzorgvuldige of onjuiste formulering van de doelstelling en de resultaten.
d) Door een slechte projectleider.

Vraag 3
Wanneer kan in een volgend vergelijkbaar project dezelfde Project Organisatie worden gebruikt die in een eerder project succesvol was?

a) Meestal; de organisatie van de verschillende projecten binnen een permanente-organisatie is doorgaans identiek.
b) Als er voldoende overeenkomsten zijn tussen de twee projecten.
c) Alleen wanneer dezelfde mensen in het nieuwe project gaan werken.
d) Als de projecten door en voor dezelfde organisatie-onderdelen worden uitgevoerd.

Vraag 4
De "Strategie van een project" is ...

a) Het door de stuurgroep uitgestippelde beleid.
b) De belangrijkste opdracht van de permanente organisatie.
c) De hoofdlijnen van de aanpak om de doelstelling van het project te realiseren.

Vraag 5
Wat bepaalt het projectsucces voor de projectmedewerker?

a) De mate waarin het projectresultaat voldoet aan de expliciete en impliciete eisen en wensen van de gebruikers.
b) De mate waarin het projectresultaat de eigen doelstellingen ondersteunt en de daarbij behorende zakelijke rechtvaardiging onderschrijft.
c) De mate waarin het projectresultaat het projectdoel ondersteunt en de daarbij behorende zakelijke rechtvaardiging onderschrijft.
d) De mate waarin zijn persoonlijke doelstellingen worden gerealiseerd.

Antwoorden: 1 = C / 2 = C / 3 = B / 4 = C / 5 = D

Opleiding Projectmanagement voor de senior management assistent

Je hebt zojuist een aantal voorbeeld vragen gemaakt van het IPMA PMO-examen. Heb je niet alle antwoorden goed, dan kan je gewoon deelnemen aan de opleiding. Deze 5-daagse opleiding is speciaal ontwikkeld voor iedereen die het gecertificeerde IPMA PMO diploma wil behalen.

> Lees meer informatie op www.secretary.nl/projectmanagement