

# Tijdens de OGh themabijeenkomst van 19 oktober aanstaande staan de praktijkervaringen met projectmanagement centraal.

Wat komen projectmanagers allemaal tegen, wat zijn de valkuilen en wanneer is een project eigenlijk geslaagd? De avond wordt geopend door John Roos van Ordina, die als internationaal projectmanager meer dan uitstekend bekend is met methodieken die binnen systeemontwikkeling en beheer worden toegepast, zoals Prince2, ITIL en CMM.

**Tijdens zijn presentatie zal hij ingaan op de volgende stellingen:**

- 1. Projectmanagement is niet meer dan: 'Denken, doen en sluiten'**  
Dat klinkt logisch maar in de praktijk blijkt dat er onvoldoende wordt nagedacht over de stuurmiddelen van een project. Dan worden projecten al snel stuurloos
- 2. Macht gaat boven rationaliteit**  
Alle moderne projectmanagement technieken en geschoolde projectmanagers van gerenommeerde consultancybureau's ten spijt, als een bepaalde machts grens wordt overschreden gelden er ineens hele andere parameters.
- 3. Projecten slagen als ze volgens het model van het Rotterdamse Loodswezen worden geleid. (Generiek voorbeeld)**  
Wat kunnen projectmanagers en opdrachtgevers – en nemer leren van het Rotterdamse loodswezen? Het loodswezen is een dienst die vakkundig de schepen in de Rotterdamse haven begeleidt naar hun los- en laadplaats.
- 4. PRINCE2 is mijn spiegel in de praktijk**  
Door zich te strikt te houden aan de principes van PRINCE2 gooien veel projectmanagers het kind met het badwater weg.



## 1.

### Denken, doen en sluiten

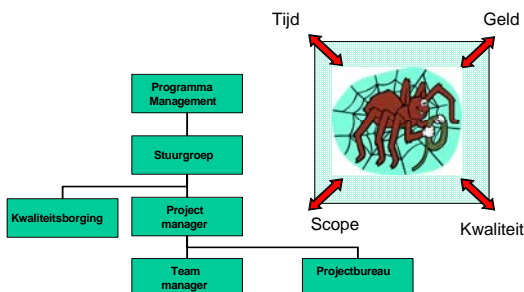
Klinkt logisch maar in de praktijk blijkt telkens dat we onvoldoende nadenken of geen projectmanagement inbrengen in de **embryonale fase** van een project. Onder embryonale fase bedoel ik de fase naar een project toe. We noemen deze fase ook wel de pre-of verkoopfase. In deze fase ontstaan ideeën en uitwerkingen van gedachtes op basis van een bepaalde rechtvaardiging om een project te starten.

In deze fase zie je vaak dat een commerciële afdeling en techneuten (zonder projectmanagementinbreng) met offertes bezig zijn. En daar ligt de eerste kiem voor een slechte start. Als projectmanagement niet betrokken wordt in de pre-projectfase dan wordt vaak “verkoopbeloftes, technische oplossingen en afspraken” bij de uitvoerende projectafdeling bezorgd. De afdeling PM zit dan met de gedane beloftes, half onbeantwoorde projectmanagement vragen en soms voor een onmogelijke taakstelling. Commercie wint het (in het kader van klanwinning- en behoud) dan van projectmanagement.

Het middel en technische keuze voor de oplossing is in het algemeen niet het issue of probleem binnen projectmanagement. De meeste technieken en middelen zijn toepasbaar en inpasbaar binnen elke PM methodiek. Mogelijk dat hier en daar wat geschoven moet worden met fasering en benamingen.

### Denken

Na het denken of een herstart van een project is het in ieder geval belangrijk dat er een bevriesmoment wordt bepaald en dat er op een X moment zwart op wit staat wat in relatie tot het gewenste resultaat m.b.t. de **Scope, Tijd, Budget, Kwaliteit en de Projectorganisatie** bepaald en afgesproken is.



Als geen van deze minimale stuurmiddelen (**S,T,B,K & O**) vastgelegd zijn dan opent de opdrachtnemer– en gever met de projectmanager een traject met vele projectvalkuilen tijdens de uitvoering van het project.

**Scope = Wat doen we wel? Wat doen we niet?**

Door aan te geven wat je wel of niet doet geef je helderheid in het verwachtingspatroon bij de opdrachtgever. Met helderheid en duidelijke afspraken worden de verwachtingen bekend geacht en is de kans op vervelende discussies achteraf klein.

**Tijd = Hoeveel tijd is er per product (sub) activiteit gemoeid?**

Om een goede planning te kunnen maken is het belangrijk dat de Scope en de daaraan gelinieerde projectopdracht bekend en volledig is. Elke vastgesteld hoofd- en subproduct met de (sub) activiteiten moeten uitgedrukt worden in tijd en/of uren. Het is daarin ook belangrijk om met de juiste rekeneenheid te rekenen. Vaak zie je dat er nog gerekend wordt met dagen van 8 a 9 uur. Persoonlijk rekt schrijver met 7.2 uur. Niemand werkt 8 of 9 uur per dag! Je rekt als PM jezelf hiermee rijk met als gevolg dat je op den duur vast loopt.

**Budget** = Om een goed budget te kunnen uitrekenen is inzicht nodig van alle mogelijke details die je maar te weten kan komen. Een goed begin hiervoor is een juiste productscope, producten- en activiteitenplanning met de daarbij gefaseerde bemensing (\* uurloon).

**Kwaliteit = Wat zijn meetbare kwaliteiten op de (sub) producten? M.a.w.**

**wanneer is de klant blij?** Kwaliteit blijkt in de praktijk (tsm een goede projectorganisatie) het meest moeilijke onderdeel om hierover heldere afspraken te maken. In de praktijk lukt het de opdrachtgever en gebruikers vaak niet om aan te geven waarmee ze blij zijn.

Als kwaliteit niet vooraf gekwalificeerd en gekwantificeerd is dan wordt het erg moeilijk om een goede uitvoering, test– en kwaliteit en reviewplan te maken. De opgeleverde projectresultaten zullen dan moeilijk door acceptatietrajecten te halen zijn. Op- en aanmerkingen bij acceptatietesten zijn dan altijd waar. Iedereen heeft dan (in zo'n situatie) gelijk omdat er niets vastligt. De ideale situatie moet zijn: de klant vraagt meetbaar XYZ dan hoort er bij projectoplevering XYZ meetbaar opgeleverd te worden.

## 2.

### **Organisatie en macht gaat boven rationaliteit**

Om de vastgestelde stuurmiddelen te bewaken en dagelijks te sturen heb je een projectmanager nodig. Het Seniormanagement in de Stuurgroep is echter verantwoordelijk voor het project en moet de autoriteit hebben om:

- het eindresultaat van het project vast te kunnen stellen;
- het benodigde budget vrij te kunnen maken;
- de inzet van mensen en middelen te kunnen garanderen;
- de communicatie met belanghebbenden buiten het project te kunnen verzorgen;

Het samenstellen en bij elkaar krijgen van een dragende stuurgroep is op zich een uitdaging. Niet iedereen ziet het nut van een Stuurgroep in. Het project en/of programma moet echt belangrijk gevonden worden als “zwaargewichten” zitting willen nemen in een Stuurgroep. Als de Stuurgroep samengesteld is dan is het de vraag of ze zich eigenaar voelen van het project– en of programma. En/of ze bekend zijn met de daarbij behorende rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden is dan de grote vraag? En daar wringt nu de schoen. Ondanks alle moderne PM-methodieken, en- adviezen en geschoolde projectmanagers lukt het tot een bepaalde “machtshoogte” om een gedegen sturing en projectorganisatie te krijgen en te behouden. Als de opdrachtgever het in zo’n geval niet weet en de project –en programma organisatorische regels aan zijn laars lapt dan kom je als project/programmamanager in een moeilijk pakket terecht. Je bent dan vanwege gedeelde verantwoordelijkheid niet in staat om in een klant/leverancier relatie te sturen en voortgang te boeken.

Je kan als projectmanager in zo’n geval adviseren en alle trucs uit de kast halen maar je kan als PM:

1. Geen mensen uit de lijnorganisatie aansturen
2. Niet de gehele projectleiding aan de klantzijde overnemen
3. Geen besluiten nemen over risico’s waar je geen eigenaar van bent en die niet binnen je PM bevoegdheden liggen
4. Geen besluiten nemen voor de klantorganisatie
5. Niet bepalen of het product aansluit bij de programma en/of bedrijfsdoelstellingen.
6. Niet bepalen waar de klant blij mee is of wat zij als acceptatiecriteria zien.
7. Niet namens het bedrijf in –en extern communiceren
8. Etcetera..

In al die genoemde punten sta je als projectmanager machteloos en ben je afhankelijk van het machtsspel wat zich boven je hoofd afspeelt.

### **Praktijkvoorbeeld wat machtsverhoudingen kan doen:**

Bij een praktijkvoorbeeld van machtsverhoudingen bleek dat bij Europese aanbesteding een aantal concurrerende partijen een eigen opdracht hadden gekregen. Een partij was implementator, de ander had de opdracht voor de infrastructuur en de laatste had de rol van softwareleverancier met een adviserende rol. In deze situatie misbruikte de softwareleverancier haar adviserende rol. Zij stelde constant de technische oplossingen van de ander ter discussie. Bij de opdrachtgever die geen risico wilde lopen was de twijfel al voldoende voor nader onderzoek. Het onderzoek leidde vaak in een wel/niet spelletje waar geen gelijk in te halen was. Denk aan discussies wat rijdt beter? Een Mercedes of een BMW? De ontstane vertragingen met “de request for implementation procedure” in het project/programma duurde (ondanks alle risico- en managementadviezen) zo lang dat de techniekontwikkeling het toenmalig benodigde maatwerk had ingehaald. De besluitvorming kostte net zoveel tijd als de ontwikkeltijd. Het uiteindelijke resultaat was dat de implementator zijn greep op het project-en programma kwijtraakte en zijn kant- en klare product niet in productie kon brengen. Het landelijke ambitieprogramma (3000 FTE) is nu teruggebracht naar afdelingsniveau (3 FTE). De vraag die nog niet beantwoordt is “weet de echte sponsor hiervan?”.





3.

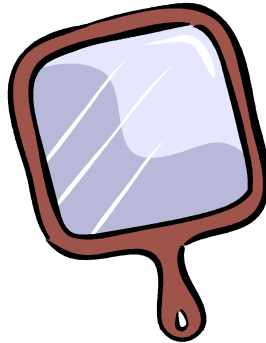
**Projecten slagen als ze volgens het model van het Rotterdamse Loodswezen worden geleid. Zou dit de oplossing zijn?**

Wat kunnen projectmanagers en opdrachtgevers leren van het Rotterdamse loodswezen? Als je kijkt hoe dit proces in de Rotterdamse haven verloopt kan je niet anders concluderen dat dit een succesvolle procesformule is. Schepen melden zich vlak voor Hoek van Holland aan en worden voor het laatste deel geleid door een loods. De loods neemt tijdelijk de dagelijkse sturing over en leidt met heldere instructies. Het resultaat is dat 99% van de schepen geruisloos aankomt – en weer vertrekt van haar doel. Het gaat fout indien de kapitein i.s.m. de sleepboten het zelf wil doen, dronken is of zich bemoeit met tegendraadse instructies.

**De geleerde lessen:**

Als je het schip ziet als bedrijf. Het stuurhuis het management van het bedrijf. De loods als projectmanager. De sleepboten als subcontractors. En de medewerkers op het schip gewoon als meewerkende specialisten. Dan kan dit model een voorbeeld zijn van goed projectmanagement. Een goede organisatie met heldere rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en doelen zijn een onmisbaar element is voor het succesvol managen van projecten. Naast deze basis geeft een senioren PM inbreng in de pre-projectfase (embryonale fase) integrale betrokkenheid en aandacht op specifieke PM vragen. Als nevenvoordeel is dat je ook de startsnelheid van een project (ism met wat standaarden op het gebied van projectbeheersing en archief) kunt versnellen. Voor een bedrijf kan dat een aanzienlijke besparing opleveren.

En tenslotte zorg altijd voor een waterdichte afspraken tijd, scope, kwaliteit en budget en houdt ze (juridisch) in balans.



#### 4.

##### **Tenslotte: PRINCE2 is mijn spiegel in de praktijk**

In de praktijk zie je dat PRINCE2 op allerlei manieren wordt gebruikt. Soms lijkt het erop (PINO Prince In Name Only) en in andere gevallen volgt men letterlijk het boekje van A t/m Z. Met als gevolg bureaucratie en template management. In de meeste gevallen gaat men te krampachtig met PRINCE2 om. Schrijver gebruikt juist zijn praktijkervaring en probeert op intuïtie PRINCE2 componenten, processen en technieken te spiegelen. De spiegel geeft mij tips en helderheid hoe ik bepaalde situaties moet plaatsen en kan verwerken. Dit geeft structuur, rust en helderheid in de uitleg.

Ook maakt de schrijver bewuste keuzes welke delen hij (kan) gebruiken. Naast een spiegel is het ook een gereedschapskist waar ik bewust mee omga. Thuis kom ik ook niet met alle “black en dekkers”, werkbank en bouwstellingen aan als ik een fotolijstje op moet hangen.

M.a.w gebruik wat je nodig hebt voor die situatie en zorg.

Scribent,

John Roos  
Projectmanager SI & D Ordina  
06 44149666