

Verbeter Uw Projectbeheer

Verhoog het rendement op uw projecten

De rol van het lijnmanagement



Drs. Paul B.W. Hartman

*ph*advies bv

Partner in Perspectief en *Partner* in Performance

Een voorgaande versie van dit artikel verscheen eerder in Dagelijks Beleid, 1996, 5, p 4-6

Verbeter Uw Projectbeheer

Verhoog het rendement op uw projecten

1 Projectoverschrijdingen eerder regel dan uitzondering

Projectmatig Werken is een systematische en resultaatgerichte wijze van het organiseren van het werk. Dat past prima bij organisaties die vraag-gestuurd, klantgericht en resultaatgericht willen werken en die intern hun werkprocessen goed willen organiseren. Dat wil echter niet zeggen dat projecten ook per definitie succesvol zijn.

Voor veel projectleiders is het heel herkenbaar dat zij gaandeweg de uitvoering van een project ontdekken dat ze veel meer activiteiten moeten uitvoeren dan aanvankelijk ingeschat en begroot. Het project moet dan onder grote tijdsdruk worden afgerond, wordt te laat opgeleverd en uiteindelijk met verlies afgesloten.

Een andere, veel voorkomende situatie is, dat een opdrachtgever tussentijds om extra activiteiten vraagt. Omdat resultaatafspraken niet goed zijn afgebakend moet de projectleider de extra werkzaamheden wel uitvoeren zonder dat hij die in rekening kan brengen.

Oorzaken Projectoverschrijdingen

Planning & Voorcalculatie

- niet realistisch plannen
- te sterke oriëntatie op de inhoud
- te weinig complexiteit afgebroken
- capaciteit niet tijdig beschikbaar
- bijkomende activiteiten niet meegenomen
- geen rekening houden met directe projectkosten
- geen risicomarge en winstmarge
- afstemming onderschat
- nazorg onderschat



Project Initiatie

- te graag het project willen doen
- verlies nemen om onderbezetting te compenseren
- geen zicht op concurrentiepositie
- vage resultaatdefinitie
- onvoldoende zicht op opdracht

Project Uitvoering

- te laat signaleren van overschrijdingen
 - geen grip op kosten in- en extern
 - inzetten van duurdere capaciteit dan voorzien
 - geen beeld urenregistratie buiten eigen afdeling
 - risico- en winstmarge onderdeel van projectbudget
 - te laat of niet bijsturen
 - wijzigingen zonder bijstelling budget
 - meer uren dan begroot door nadruk op % direct
-

Het verbeteren van projectbeheer, het rendement op projecten vergroten, het voorkomen van overschrijdingen of het terugdringen van verliezen op projecten is geen gemakkelijke zaak.

Daarbij moet men bedenken dat problemen in projecten in 70% van de gevallen zeer vroeg in projecten ontstaan. Vaak nog voordat met de uitvoering begonnen wordt. Oorzaak is vaak de manier waarop projectleiders en lijnmanagers tijdens het traject tussen het eerste contact met de opdrachtgever en de opdrachtverlening (projectontwikkeling) handelen.

In dat traject wordt veelal vastgelegd wat het project behelst, hoe het zal verlopen en georganiseerd wordt en met welk budget, capaciteit en in welke doorlooptijd het uitgevoerd moet worden.

Het zal duidelijk zijn dat daarom lopende projecten niet alleen moeilijk bij te sturen zijn, maar dat het rendement van verbeteringen in lopende projecten klein zal zijn. Dit betekent dat verbeteringen, zij het afhankelijk van de doorlooptijd van projecten, slechts langzaam zichtbaar zullen worden. Het betekent echter ook dat verbeteracties geen uitstel verdragen. De winst zal vooral te halen zijn bij nieuw te starten projecten.

In het verbeterproces spelen de projectleiders als eerstverantwoordelijken voor het managen, beheersen en uitvoeren van projecten natuurlijk een belangrijke rol. Van hen mag verwacht worden dat zij zorg dragen voor adequate projectvoorstellen en projecten goed plannen en beheersen. Zij zijn echter ingeklemd in een omgeving die het hen in meer of mindere mate mogelijk maakt hun projecten ook daadwerkelijk tot een goed einde te brengen en het verwachte rendement tot stand te brengen.

Zo worden zij enerzijds geconfronteerd met lijnmanagers, die als interne opdrachtgevers ten aanzien van projecten beslissingen nemen (bijvoorbeeld goedkeuren projectvoorstellen, budget- en capaciteit toewijzing) en anderzijds met projectmedewerkers die hun uren op projecten boeken. De sturende kracht van projectleiders is derhalve maar beperkt. Bij alle betrokkenen zal het besef moeten bestaan dat het projectrendement (zowel positief als negatief) een resultante is van ieders bijdrage.

Bij verbeteracties in projectbeheer is daarom ook de rol van het lijnmanagement als interne opdrachtgever en cultuurdrager (voorbeeldfunctie) cruciaal.

In de volgende paragraaf volgen 10 gouden regels die lijnmanagers behulpzaam kunnen zijn bij het realiseren van een beter projectbeheer en rendement op projecten.

2 Tien gouden regels voor lijnmanagers

1. Schat in wat de toegevoegde waarde van het project voor de opdrachtgever is.

Dit veronderstelt dat u uw opdrachtgever, zijn organisatie, productieproces, wensen en bedoelingen kent. Wanneer u de toegevoegde waarde hoger ingeschat dan uw prijs of de waarde op basis van kosten plus uw uren x tarief, probeer dan het rendement op het project te vergroten.

2. Ga er niet op voorhand vanuit dat uw organisatie 'te duur' is.

Het leidt enerzijds tot allerlei vormen van zelfcensuur en te krap begrootte projectvoorstellen of zelfs verliesnemingen. We zijn toch al te vaak geneigd om tijd en kosten te optimistisch in te schatten. Project verliezen zitten dan voornamelijk 'tussen de oren'. Anderzijds, wanneer iedereen vaak genoeg tegen elkaar zegt "we zijn te duur" leidt dat door de uitstraling die dat heeft tot een 'self-fulfilling prophecy'.

3. Beoordeel projecten op hun strategische waarde voor uw organisatie.

Wanneer u inschat dat een projectvoorstel alleen gehonoreerd wordt als het offertebedrag substantieel lager is dan dat het op grond van voorcalculatie en/of te verrichten werkzaamheden zou behoren te zijn, vraag u dan af of het project nadrukkelijk past in de strategische keuzes die uw organisatie heeft gemaakt (nieuwe belangrijke opdrachtgevers/markten, nieuwe kennis). Zo ja, vraag u af of u het project wilt uitvoeren en of u bereid bent verlies te nemen op het project. Zo nee, offereer dan de normale verkoopprijs.

4. Beoordeel projectvoorstellen naar de kwaliteit van de projectmatige aanpak.

Beoordeel projectvoorstellen voordat ze naar de opdrachtgever toe gaan niet alleen op vaktechnische of inhoudelijke kwaliteit, maar vooral op de projectmatige aanpak. Gebruik daarbij het format 'Projectplan' ¹ en/of de checklist 'Beoordeling projecten' ².

5. Zorg dat bij projecten van enige omvang en complexiteit een risicoanalyse gemaakt wordt.

Vraag om zogenaamde preventieplannen en/ of noodoplossingen voor de belangrijkste risico's. Gebruik deze risicoanalyse en preventieplannen bij de beoordeling van projectvoorstellen. Maak voor de risicoanalyse gebruik van de vragenlijst 'Potentiele Projectrisico's' ³.

Zeg weloverwogen "ja" tegen een project!

6. Leg vast als u er bewust voor kiest om op een project verlies te nemen.

Het kan natuurlijk zijn dat u ervoor kiest om een project uit te voeren, waarvan u vooraf weet dat het verlies zal opleveren. Spreek dan vooraf met de projectleider door en neem zelf de

¹ Zie P.B.W. Hartman 'Succesvol Projectmatig Werken' Deel 2 Projecten Ontwikkelen, www.Bookboon.com/nl

² Zie P.B.W. Hartman 'Succesvol Projectmatig Werken' Deel 3 Projecten Sturen, www.Bookboon.com/nl

³ Zie P.B.W. Hartman 'Succesvol Projectmatig Werken' Deel 2 Projecten Ontwikkelen, www.Bookboon.com/nl

verantwoordelijkheid voor dat verlies. Overschrijding is pas de verantwoordelijkheid van de projectleider en in feite pas aan de orde wanneer het oorspronkelijk projectplan (tijd, budget, kwaliteit e.d.) niet gehaald wordt.

7. Behandel interne projecten hetzelfde als projecten voor een externe opdrachtgever.

Intern gefinancierde projecten, bedoeld voor kennisontwikkeling of innovatie lopen het risico dat ze steeds een lagere prioriteit (tijd, inzet capaciteit) krijgen dan projecten voor externe klanten. Daardoor vorderen ze moeizaam, lopen uit en kosten geld zonder dat er resultaat geboekt wordt. Door ze net als externe projecten te behandelen, wordt voorkomen dat deze projecten steeds opnieuw het kind van de rekening worden. Deze interne projecten moeten immers de continuïteit van uw organisatie op langere termijn moeten waarborgen.

Verbeteren Projectbeheer en Projectrendement

Zeg weloverwogen "ja" tegen een project!



Bedenk steeds dat geld niet verdiend wordt met het schrijven van declarabele uren, maar met het leveren van projectresultaten.

Sturing op het percentage 'directe uren' op zich leidt niet tot rendementsverbetering, maar tot het volschrijven van uren op projectnummers!

8. Houd bij de start van een project een 'kick off' gesprek met de projectleider.

Onduidelijkheid over wie wat moet en mag in een project wekt niet alleen verkeerde verwachtingen en ergernis, maar kost ook energie en tijd en gaat ten koste van het projectrendement. Door vooraf een 'kick off' gesprek met de projectleider te houden over zijn verantwoordelijkheden, bevoegdheden, beslismomenten en interne voortgangsrapportage voorkomt u dat. Bedenk dat u als lijnmanager veelal de (gedelegeerd) interne opdrachtgever van de projectleider bent. Stel u ook zo op.

9. Laat medewerkers de werkelijk bestede tijd (uren) aan een project schrijven.

In veel organisaties schrijven medewerkers uren op de projecten waar ze aan werken. Vaak krijgen ze de instructie om maximaal de begrootte of geoffreerde uren te schrijven. Zodoende weet u nooit hoeveel tijd er echt in het project is gaan zitten en loopt u het risico bij een volgend project de benodigde capaciteit (opnieuw) te optimistisch in te schatten. Bouw met realistisch tijdschrijven een 'geheugen' op, zodat voor volgende projecten beter ingeschat kan worden hoeveel tijd / capaciteit er werkelijk nodig is en uw medewerkers niet voortdurend onder de 'verkeerde' tijdsdruk staan.

10. Houdt na afloop een project review en beloon goed projectmanagement.

U kunt ongelooflijk veel leren van gemaakte fouten, hoe flexibel met tegenslagen is omgegaan, van gekozen oplossingsstrategieën of van ervaringen wat wel en niet werkt tijdens een project. Door lessen te trekken uit het verleden en die in de organisatie meteen toe te passen op volgende projecten verbeterd u het projectbeheer maximaal. Stel u lerend en probleemoplossend in plaats van controlerend op.



3 Verbeteren in 10 Stappen

Wanneer u verbeteringen met betrekking tot projectbeheer wilt doorvoeren, is het meestal onvoldoende om te zeggen dat het anders moet. Een krachtig middel tot succes is om voor ieder duidelijk zichtbaar te maken wat en hoe groot het probleem is, welk concreet resultaat u nastreeft en welke vorderingen er gemaakt worden. Laat bovendien door voorbeeldgedrag zien dat het u ernst is. Hieronder volgen een paar suggesties hoe u dit verbeterproces in kunt zetten.

Verbeteren Projectbeheer en Projectrendement

Maak verbeteringen zichtbaar

1. Identificeer indicatoren, stel vast waar knelpunten liggen
2. Stel vast wat de omvang van het probleem is
3. Kies waar u zich op richt
4. Stel gezamenlijk verbeterdoelstellingen vast
5. Focus op maximaal 3 verbeteracties tegelijkertijd
6. Communiceer probleem en doelstellingen met uw medewerkers
7. Geef periodiek overzicht van de stand van zaken en verbeteringen
8. Laat zien dat u zich aan de afspraken houdt
9. Zorg voor een adequaat Projectmanagement Informatiesysteem
10. Wees vasthoudend



Beloon en Vier succes !!

1 Stel voor uw organisatieonderdeel vast waar knelpunten liggen.

Bijvoorbeeld het soort projecten, de omvang van projecten (bij kleine projecten of juist bij grote), het soort opdrachtgevers, etc.

2 Stel voor uw organisatieonderdeel vast wat de omvang van het probleem is.

Identificeer indicatoren.

Bijvoorbeeld hoeveel (%) budget- of tijdoverschrijding in relatie tot totale budget of doorlooptijd, hoeveel projecten overschrijden in relatie tot totaal aantal projecten, bij hoeveel projecten is er meer uitgevoerd dan voorzien, hoe vaak moet werk overgedaan worden. Hoe vaak gaan de financieel interessante opdrachten naar derden, wat is succes ratio van aanbiedingen, etc.

3 Maak een keuze waar u uw aandacht op wilt richten.

Stel gezamenlijk vast op welke concrete toetsbare indicatoren u projecten wilt gaan beoordelen.

4 Stel gezamenlijk doelstellingen vast (resultaatdefinitie).

Druk beoogde verbeteringen uit in concrete toetsbare uitspraken of getallen. Stel vast hoe u verbeteringen zult toetsen. Hanteer realistische doelstellingen. Stel vast hoever u van uw doelstellingen verwijderd bent (bijvoorbeeld in %).

5 Focus op maximaal drie verbeteracties tegelijk.

Resultaatgericht werken vraagt veelal een aantal veranderingen in het gedrag van lijnmanagement, projectleiders en medewerkers. Slijt die gedragsveranderingen een voor een in. Bedenk dat iemand die alles tegelijk wil waarschijnlijk met niets eindigt!

6 Maak huidige situatie en gekozen doelstellingen duidelijk bekend bij uw medewerkers.

Committeer uzelf en uw medewerkers aan die doelstellingen! Geef duidelijk aan welke acties u gaat ondernemen.

7 Geef periodiek een overzicht van de stand van zaken en van de verbeteringen.

Grafische overzichten spreken het meest! Maak het actieprogramma tot een vast punt op het afdelingsoverleg.

8 Laat zien dat u zich aan uw afspraken houdt.

Vraag of uw projectleiders u op uw afspraken aanspreken en spreek hen ook op de gemaakte afspraken aan.

9 Zorg voor een adequaat projectmanagement informatiesysteem.

Standaard maandoverzichten zijn daarvoor ontoereikend. Projecten zijn dynamische en houden zich niet aan de maandgrenzen van de normale organisatie

10 Wees vasthoudend, vier succes en beloon succes

Verbeteren Projectbeheer en Projectrendement

