

Projectmanagement(methodieken):

Stimulerend of complicerend?

Met weinig actuele kennis van projectmanagementmethodieken, maar met veel ervaring en gezond verstand, weten facilitaire organisaties grote projecten goed af te ronden. Is de opkomst van het vakgebied projectmanagement voor hen een kans of een bedreiging? MAYBRIT A.M. ADMIRAAL*

Het relatief jonge vakgebied projectmanagement heeft in veel organisaties een vaste plek veroverd. Vrijwel ieder opleidingsinstituut besteedt aandacht aan het onderwerp en organisaties richten specifieke projectmanagementcentra op.

Ook menig facilitair manager besteedt vele uren per week aan diverse projectoverlegvormen, in de rol van zowel projectmanager als opdrachtgever. Echter, actuele kennis van projectman-

agement(methodieken) is op facilitaire afdelingen vaak gering. Een gemis, want wij kunnen veel leren van elders opgedane kennis en ervaringen. In dit artikel daarom een schets van recente ontwikkelingen en visies. Geenszins volledig, maar met de intentie om u uit te nodigen tot verdere verdieping.

Hét kenmerk

Tegenwoordig wordt al snel het stempel 'project' op een activiteit geplakt. Wat voorheen 'gewoon' behoorde tot de reguliere taken van een afdeling, is nu een project. Maar wat is eigenlijk een project?

Veel genoemde kenmerken zijn: eenmalig, resultaatgericht en eindig. Maar zijn dat niet ook de eigenschappen van vele opdrachten? Wanneer de kenmerkenlijsten kritisch wordt doorgespit, blijft in feite maar één *echt* onderscheidend aspect over: de *tijdelijke organisatie*. In een project werkt men samen met collega's uit andere afdelingen (of organisaties), rapporteert men veelal niet aan de eigen manager en stuurt men medewerkers aan, waar men normaliter geen leiding aan geeft.

Facilitaire voorbeelden van projecten zijn talrijk. Denk maar eens aan het realiseren van nieuwe huisvesting, het organiseren van een grootschalig evenement of het aanschaffen en implementeren van een informatiesysteem. Dat zijn dus – uitzonderingen daarge-

laten – niet de schilderbeurt, de aankoop van een balie of het opstellen van een notitie. Vanzelfsprekend kunnen wij deze taken op een projectmatige werkwijze oppakken, maar laten we elkaar niet 'projectmoe' maken.

Succesvolle projecten

Stel, u levert het overeengekomen resultaat – conform afspraken – op tijd en binnen budget af. De sleutel van de nieuwbouw kan zoals afgesproken 2 januari worden omgedraaid en de werkplekken staan gereed voor de medewerkers. Is het project dan succesvol?

Volgens de meeste projectcontracten wel, maar wat als bouwpartijen elkaar de tent uitvechten en de omgeving u inmiddels niet meer als 'goede buur' ervaart? Of wat als de markt, die men met de nieuwe vestiging wilde bedienen, is ingestort?

Van een projectmanager wordt tegenwoordig meer verwacht dan alleen het zorgdragen voor sec de oplevering van het resultaat. Ook de weg naar het resultaat is belangrijk. Dus moet niet alleen de klant tevreden zijn over het 'wat', ook andere belanghebbenden, zoals eindgebruikers, projectmedewerkers, leveranciers en de omgeving, moeten tevreden zijn over het 'hoe'. Daarnaast is een goede projectmanager zich bewust van de (lange termijn) doelstelling welke zijn opdrachtgever met het resultaat wil bereiken en zal



* Maybrit Admiraal is werkzaam als interim- en projectmanager bij Humanagement in Delft (m.admiraal@humanagement.nl)

hij, evenals vanzelfsprekend de opdrachtgever zelf, het bestaansrecht van het project continu toetsen. Deze kan worden verwoord in een business case.

Business case

Terwijl een projectplan zich meer richt op het 'wat, hoe, wanneer en wie', richt de business case zich op het 'waarom'. De opdrachtgever, dus *niet* de projectmanager, beschrijft hierin de zakelijke rechtvaardiging, de reden van het project. De inhoud en diepgang variëren per organisatie en per project, maar zijn zodanig dat een verantwoord besluit genomen kan worden over de opstart, voortgang of afsluiting van een project.

Wanneer de aanleiding voortkomt uit nieuwe wetgeving, kan wellicht worden volstaan met een korte notitie. Denk bijvoorbeeld aan het creëren van rookruimten naar aanleiding van wijzigingen in de Tabakswet. Voor de opening van een nieuw regionaal verkooppunt zijn daarentegen meer uitgebreide marktonderzoekresultaten en haalbaarheidstudies noodzakelijk.

Alleen wanneer business cases regelmatig worden geactualiseerd, zijn het goede sturingsinstrumenten en kunnen deze organisaties helpen om juiste prioriteiten te stellen.

Voorkomen moet worden dat energie verspild wordt aan projecten, die onvoldoende bijdragen aan de doelstellingen van een organisatie. Alle projectfasen zouden daarom afgerond moeten

worden met een helder no-go/go-moment. 'Wij stoppen met het project, tenzij aangetoond kan worden dat een verdere investering rendabel is'. Dit is een wezenlijk ander uitgangspunt, dan het veel gebruikte 'wij gaan door, tenzij...'. In de praktijk blijkt het veel moed te vereisen om een project stil te zetten. Vaak wordt de pijn vooruit geschoven, soms zelfs naar een opvolger. 'Mooi' voorbeeld is natuurlijk de Betuwelijn.

Methodieken

De eisen die aan een projectmanager worden gesteld nemen toe, projecten worden steeds kritischer door belang-

'Van een projectmanager wordt meer verwacht dan alleen het zorgen voor de oplevering van het resultaat'

hebbenden gevolgd. Dit wordt versterkt doordat projecten regelmatig negatief in de publiciteit komen. Het lijkt af en toe of geen enkel project meer netjes op tijd en binnen budget wordt opgeleverd.

De behoefte aan 'control' wordt daarom groter. Daar waar voorheen veel trajecten met een gezonde dosis boerenverstand werden opgepakt, wordt nu zekerheid gezocht met behulp van gereedschappen en methodieken.

Steeds meer organisaties leggen één projectmanagementmethode op aan alle projecten die in die organisatie worden uitgevoerd.

Rolverdeling

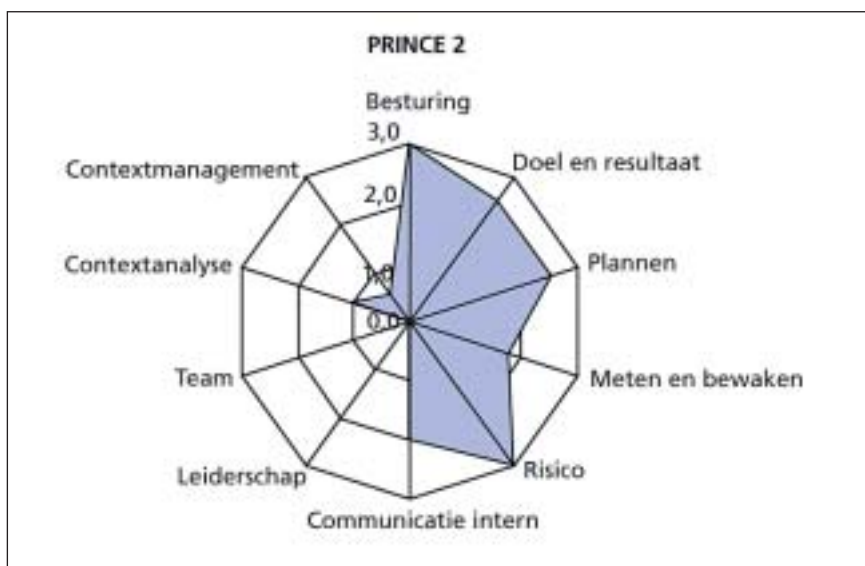
De belangrijkste toegevoegde waarde van een methodiek is een gemeenschappelijk taalgebruik, waardoor betrokkenen elkaar beter begrijpen en de diverse rollen en bijbehorende taakverdeling duidelijker worden.

Recent zijn veel boeken en artikelen verschenen over de bepalende rol van de opdrachtgever. Als projectmanager is het raadzaam om je de vraag te stel-

len of de opdrachtgever daadwerkelijk een belang heeft bij het welslagen van het project. Als deze persoon slechts 'aangewezen' is omdat hij tijd beschikbaar heeft, is de kans op succes al aanmerkelijk geringer.

Ook belangrijk is de bewustwording, dat een project een tijdelijke organisatie *naast* de lijn is. Dat betekent namelijk dat een projectteamlid een onverwachte bug in het systeem wellicht best mag bespreken met zijn dagelijks leidinggevende, maar deze toch vooral ook dient te escaleren naar de projectmanager. Ander communicatielijnen dus.

Heldere rollen voorkomen ook dat iedereen óf zich overal mee bemoeit óf verwacht dat de ander het wel oppakt. Wanneer een directeur over elk detail wil meebeslissen, is dat op zich prima. Maar onder verwijzing naar de rolbeschrijvingen is het verzoek legitiem om plaats te nemen in het projectteam in plaats van de stuurgroep, waarin toch vooral besluitvorming plaatsvindt en detaildiscussies zoveel mogelijk voorkomen moeten worden. Menigeen stelt dan (alsnog) een andere vertegenwoordiger beschikbaar voor het projectteam, die wel voldoende mandaat



De score van PRINCE2 op de verschillende aspecten van het projectmanagement

heeft en vertrouwen geniet. Zolang het toepassen van een methodiek geen doel op zichzelf wordt, maar een instrument blijft binnen het project, kan het een positieve rol vervullen. Helaas worden methodieken in menig organisatie te gemakkelijk volledig omarmd en vervolgens klakkeloos toegepast. Niet geheel verrassend is dat vervolgens de betreffende methodiek beoordeeld wordt als bureaucratisch en/of niet-flexibel. Een bekend voorbeeld is PRINCE2.

PRINCE2

Eind jaren tachtig heeft de Britse overheid op basis van best practises een algemene projectmanagementmethode voor ict-projecten ontwikkeld: PRINCE, Projects In a Controlled Environment. In 1996 is PRINCE2 geïntroduceerd als generieke standaard

Meer lezen?

- » 'Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement', november 2006, PMI in samenwerking met Berenschot, van Haren Publishing
- » Managing successful projects with PRINCE2, Great Britain Office of Government Commerce
- » 101 Gouden tips voor de business case, Erwin Rademaker, Ierland Uitgeverij

organisaties te bureaucratisch en te weinig flexibel zijn. Het eerste bevestigt slechts dat het gebaseerd is op 'best practises'; de methode biedt op een systematische manier datgene aan, wat ervaren projectmanagers al doen.

Maar is het daardoor te log geworden? Mijn ervaring is dat de kennis van velen zich beperkt tot een van de gepubliceerde samenvattingen. Het hieraan ten grondslag liggende boek staat niet

gewenste resultaat cruciaal is. De kritiek heeft wellicht meer te maken met het gebruik dan de methodiek zelf.

Invloed van betrokkenen

Een feit is wel dat PRINCE2 sterk georiënteerd is op de 'harde kant' van projectmanagement. De projectmanager zal zich hiervan bewust dienen te zijn en daarnaast voldoende aandacht moeten besteden aan de zeker zo belangrijke zoals communicatie, leiderschap, samenwerking en draagvlak. Recente onderzoeken bevestigen dat bij het merendeel van de projecten het succes verklaard kan worden door het enthousiasme en de professionaliteit van de opdrachtgever, de projectmanager en zijn team.

Hoewel een projectmanagementmethode dus niet zaligmakend is en de mensen waarschijnlijk meer bepalend zijn voor projectsucces, hangen deze twee factoren nauw samen. Een methode levert een goed fundament en is een van de gereedschappen in de gereedschapskist van een projectmanager. Het risico van doorslaan in bureaucraties is daarbij in het facilitaire vakgebied waarschijnlijk gering(er); niet voor niets staat zij bekend om haar praktisch ingestelde mentaliteit. «

'Het lijkt af en toe of geen enkel project meer op tijd en binnen budget wordt opgeleverd'

voor alle typen projecten. De methodiek richt zich op een procesmatige aanpak, is gebaseerd op jarenlange praktijkervaring en wordt regelmatig aangevuld met nieuwe inzichten. Een groeiend aantal Nederlandse organisaties hanteert inmiddels PRINCE2 als standaard voor al hun projecten.

Behalve aanhangers heeft de methodiek ook de nodige critici. Zo zou het 'niets nieuws' bieden en voor vele or-

in de boekenkast, laat staan dat deze gelezen wordt.

Neemt men echter wel de moeite dat te doen, dan blijkt dat regelmatig wordt vermeld dat toepassing afgestemd moet worden op complexiteit, impact en doorlooptijd van het project en haar omgeving. Bovendien wordt benadrukt dat, gezien de dynamische omgeving, continue actualisatie van bijvoorbeeld de business case en het

Advertentie

Facto Magazine Congres 2008

Noteert u alvast in uw agenda

Het Facto Magazine Congres 2008: hét platform voor FM-kennisuitwisseling en netwerken.

- | | |
|-----------------|---|
| Wat | : Facto Magazine Congres 2008 |
| Wanneer | : donderdag 5 juni 2008 |
| Waar | : congrescentrum De Reehorst in Ede |
| Meer informatie | : in de volgende uitgave van Facto Magazine |