



## 10 belangrijke lessen voor de projectmanager

### Zonder goede projectmanager geen succesvol project

**Onlangs stelde een relatie die met een groot programma bezig is ons de vraag: "Waarom gaan ICT-projecten in mijn programma zo fout en worden er miljoenen euro's over de balk gesmeten?! Zo moeilijk is het toch allemaal niet? Je schrijft een plan. Zoekt goede mensen. Volgt de voortgang van het project en stuurt waar nodig bij." Tja, het klinkt zo simpel, maar de praktijk blijkt vaak zoveel weerbarstiger.**

Bij Bisnez gebruiken we het voorbeeld van een skiër om aan te tonen waar ons inziens de oorzaak ligt van slecht verlopende projecten. De meeste skiërs hebben de neiging om achterover te leunen op hun ski's. Dat lijkt een makkelijke houding die echter funest is op het moment dat je onverwachts moet bijsturen. Want om te kunnen bijsturen moet je vóórover hangen en druk op de punten van je ski's brengen. Dan houd je controle en kun je, als dat nodig is, daadwerkelijk bijsturen. Deze parallel is goed door te trekken naar de praktijk van projectmanagement en in het bijzonder naar de projectmanager zelf. Als projecten mislukken, is er namelijk maar één schuldige: de projectmanager die niet voldoende voorover gehangen heeft en de druk op de punten van zijn<sup>1</sup> project heeft laten verslappen. Men kan nog zoveel externe factoren aandragen om het mislukken van een project te rechtvaardigen, maar ze gaan gewoon niet op. Het ligt aan de projectmanager en aan niemand anders.

De projectmanager moet in zijn professionaliteit zijn eigen lessen en die van anderen verwerkt hebben tot inzichten in hoe het wél moet en hij moet daarnaast over de overtuigingskracht beschikken om zijn opdrachtgever op de juiste punten bij te sturen. Al filosoferend kwamen wij tot een tiental belangrijke valkuilen en daaruit voortvloeiende lessen voor de projectmanager. Dit is geen theoretisch volledig en met uitgebreide analyses doorwrocht verhaal. Het zijn de ervaringen van twee projectmanagers die in tientallen projecten hebben rondgekeken en gaandeweg hebben geleerd om projecten tot een goed einde te brengen.

#### 1 . Verkeerde planningen en begrotingen

Van projectmanagers wordt vaak al in een vroeg stadium gevraagd om een begroting en planningen af te geven zonder dat voldoende duidelijk is wat er precies moet gebeuren. Doet de projectmanager dit, dan zijn de afgegeven begrotingen onvoldoende onderbouwd. Hierdoor ontstaat het risico dat er onvoldoende budget gereserveerd wordt, onrealistische verwachtingen gecreëerd worden en onhaalbare afspraken worden gemaakt. Het is daarom ook in het belang van de opdrachtgevers om budgetten en planningen als voorlopig te hanteren totdat voldoende diepgang is bereikt in het voortraject van een project. Projectmanagers moeten duidelijk zijn over de onzekerheden en in de beginfase van een project niet te optimistisch zijn: verwachtingsmanagement is essentieel.

Een goede business case als basis voor een project kan hier een positieve rol in spelen. Daarmee kan de projectmanager inzicht geven in de te behalen harde en zachte baten in

---

<sup>1</sup> Ten behoeve van de leesbaarheid maken wij gebruik van de mannelijke persoonsvorm. Wij hebben echter uiteraard zowel de mannelijke als de vrouwelijke projectmanager op het oog.



verhouding tot de te maken kosten, inclusief de onzekerheden die er op dat vlak nog zijn. Een punt van attentie hierbij voor projectmanagers: de organisatie of opdrachtgever die de budgetpijn liever achteraf dan vooraf neemt en daarom (min of meer bewust) te krap budgetteert. Idealiter zou een project pas mogen starten als er door de verantwoordelijken echt akkoord is gegeven op de business case.

*Een goede projectmanager voorkómt dat hij in de valkuil van zijn eigen begroting wordt geduwd. Een goede extérne projectmanager accepteert bovendien geen (te) krappe planningen onder druk van de eigen werkgever, die hem vanwege commerciële redenen wil plaatsen bij de opdrachtgever.*

## **2. Meerdere opdrachtgevers met tegengestelde belangen**

Als de aansturing van een project niet eenduidig is, bestaat er een grote kans op een zwalkende koers of keuzes die gebaseerd zijn op compromissen uit politieke overwegingen, om maar niet te spreken van ontevreden of afhakende opdrachtgevers. Het is immers niet eenvoudig om twee of meerdere partijen die iets anders willen allemaal gelukkig te maken. Het is niet onmogelijk om met meerdere opdrachtgevers te werken, maar de consequenties daarvan moeten goed worden doorgesproken. Ieders belang en de afspraken daarover moeten duidelijk zijn. Overigens is een project zonder duidelijke opdrachtgever op een goede plek in de organisatie ook tot mislukken gedoemd. Immers, een opdrachtgever die niet over voldoende mandaat (lees: macht en geld) beschikt, kan geen stabiele omgeving voor het project organiseren.

*Een goede projectmanager zal altijd zorgen dat hij bij de start van het project een opdrachtgever heeft met voldoende mandaat. Met deze opdrachtgever wordt uitgebreid gesproken over de wederzijdse ambities en afhankelijkheden. Een goede projectmanager kan daardoor altijd terugvallen op zijn opdrachtgever en kent zelfs de verborgen agenda van zijn opdrachtgever.*

## **3. Inefficiënte projectorganisatie**

Een daadkrachtige projectorganisatie - niet te breed van opzet, met de juiste mensen op de juiste plekken, van stuurgroep tot teambemanning - is een belangrijke voorwaarde voor een succesvol project. Werk zo min mogelijk met klankbordgroepen en brede maatschappelijke discussies (tenzij dit voor bepaalde beleidsvraagstukken onvermijdelijk is uiteraard) en zoveel mogelijk met ouderwetse projectteams volgens het 'linking pin'-principe. Besteed ruim aandacht aan de bemensing van de stuurgroep en de rollen die eenieder daarin speelt.

*Een goede projectmanager houdt bij de inrichting van zijn projectteam het doel goed voor ogen. Het team is bij voorkeur 'lean and mean' en bestaat dus enkel uit medewerkers met een uitgesproken toegevoegde waarde. Als het niet anders kan, bijvoorbeeld als het veranderen van de omgeving onderdeel van de projectopdracht is, dan zal hij het team breder inrichten. Bijvoorbeeld:*

- *vooraf gedefinieerd resultaat, vast bedrag en vaste einddatum*

*Dit is een rechttoe rechtaan klassiek project, de projectomgeving is stabiel en het project kan op een strakke manier worden aangestuurd, de fasering is waterval en eventuele externe partijen zullen op 'fixed price' en 'fixed date' worden aangestuurd.*



- *resultaat is niet strak gedefinieerd, maar budget en einddatum staan wel vast*

*In dit soort projecten zal de projectmanager wel degelijk oog hebben voor de projectomgeving. Immers de projectomgeving bepaalt onderweg wat het resultaat is. Vaak zal hier gekozen worden voor iteratieve- of 'time boxen'. Streven is om binnen budget en tijd te komen tot een zo goed mogelijk resultaat.*

- *resultaat is niet strak gedefinieerd en ook begroting en einddatum zijn nog onderhevig aan verandering*

*Dit is geen project. Als bij de start van een project deze situatie wordt aangetroffen, zal de goede projectmanager voorstellen om eerst maar eens een voorstudie te doen teneinde de doelstellingen etc. helder te krijgen.*

#### **4. ICT valkuilen**

De opdrachtgever wil iets dat niet door één leverancier of één pakket kan worden geleverd. In de zoektocht naar de juiste leverancier(s) loopt de projectmanager tegen een paar zeer herkenbare problemen aan.

- Er wordt een pakket geselecteerd dat geen pakket blijkt te zijn maar veredeld maatwerk, of een gebruikt hulpmiddel blijkt instabiel. Of erger nog: een combinatie van hulpmiddelen blijkt samen niet te functioneren.
- Er wordt gekozen voor onvolwassen technologieën, die zich nog niet bewezen hebben, of waarvan (binnen Nederland) nog geen implementaties zijn. Bewezen technieken verdienen de voorkeur. Als toch gekozen wordt voor nieuwe technieken, kies dan voor kleine pilot-projecten alvorens een grootschalige implementatie te overwegen.
- Nog een klassieker is de situatie waarbij verschillende technieken en hulpmiddelen van verschillende leveranciers worden gebruikt. Pas in de beheerfase blijkt dat de organisatie zelf de integratie voor zijn rekening moet nemen waarvoor eigenlijk de kennis ontbreekt.

*Een goede projectmanager zal in zijn leveranciersmanagement altijd eerst zoeken naar bekende leveranciers en bekende technieken die goed aansluiten bij wat binnen de organisatie voorhanden is. Mocht het echt nodig zijn om van meerdere leveranciers meerdere technieken te betrekken, dan zorgt hij ervoor dat er één hoofdaannemer is, die verantwoordelijk is voor de integratie.*

#### **5. Geen aandacht voor kwaliteitsmanagement en risicoanalyses**

Zeker bij grotere projecten is het van belang om op alle essentiële onderdelen (scope, budget, bemensing, deadlines, hulpmiddelen, projectorganisatie etc.) de afspraken van tevoren goed met elkaar door te spreken en vast te leggen. Een goede kwaliteitsmanager en een gezamenlijke risicoanalyse met alle betrokken partijen kunnen hierbij enorm helpen. Dit soort activiteiten kost tijd en legt beslag op schaarse projectmiddelen, maar is voor een succesvol project absolute noodzaak.

*Een goede projectmanager zal juist bij een project met een strakke planning en een beperkt budget regelmatig de tijd nemen om achterom te kijken en de lessen uit het verleden in te passen in zijn planning voor de toekomst.*



## 6. Vaste prijsafspraken bij verkeerd project

Veel opdrachtgevers geven de voorkeur aan vaste prijsafspraken voor projecten. Lang niet alle projecten lenen zich daar echter voor. Alleen projecten waarvan de ontwerpfase is afgerond en waarbij het volkomen duidelijk is wat er verder gaat gebeuren kunnen goed in een reguliere vaste prijsafspraken worden uitgevoerd. In projecten waarin de nodige onzekerheid bestaat verdient dit niet de voorkeur. Dit kan immers een bron van onenigheid worden en een opdrachtnemer die zich in de vingers heeft gesneden zal toch geneigd zijn om de schade te beperken, door hetzij in kwalitatieve zin (bijvoorbeeld door inzet van junior medewerkers) hetzij in kwantitatieve zin (alle twijfelgevallen zijn meerwerk) te gaan bekibbelen. Werken met vaste prijsafspraken vereist aan zowel de kant van de opdrachtgever als aan die van de opdrachtnemer een professionele, volwassen organisatie.

*Een goede projectmanager zal situationeel omgaan met het 'prijswapen'. Soms is 'uurtje factuurtje' verreweg de goedkoopste oplossing. Bijvoorbeeld wanneer het projectmanagement intern is belegd en er voldoende duidelijkheid is over de uit te voeren werkzaamheden. Als het grote risicovolle (bouw)onderdelen van het project betreft, waarbij de kennis bij de organisatie beperkt is, zal gezocht worden naar 'fixed price'-achtige onderdelen. 'Fixed price' alleen is echter niet voldoende. Er zullen daarnaast incentives moeten zijn die de leverancier tot het uiterste doen gaan om de juiste kwaliteit op te leveren.*

*Bij grote (en voor de organisatie) risicovolle projecten, kan deze 'fixed price, fixed date' de vorm krijgen van een strategische samenwerking. De IT-leverancier gaat dan zover dat ze zich laat uitbetalen in een gedeelte van de overwinst van de organisatie of de extra gerealiseerde kostenreductie.*

## 7. Gebrekkige relatie tussen partijen

Een opdrachtgever en opdrachtnemer moeten echt samen willen en kunnen werken en elkaar het licht in de ogen gunnen. Hoewel dit voor de hand liggend lijkt, zijn er nog veel opdrachtgevers met een bikkelharde inkoopmentaliteit richting opdrachtnemers of leveranciers met Eurotekens in de ogen. Bij projecten van enige omvang is niet ieder geschilpunt van tevoren te voorzien en zal het regelmatig noodzakelijk zijn om een beetje te geven en te nemen. Wapperen met contracten en schermen met rechtszaken zal hier niet bij helpen.

*Een goede projectmanager is zich continu bewust van de belangen van de verschillende partijen en begrijpt ook dat er een wederzijdse afhankelijkheid is. Al te streng zijn in het begin wordt op enig moment terugbetaald. In dat verband spelen inkoopafdelingen vaak een lastige rol. Op het moment dat de projectmanager/opdrachtgever en de leverancier er met elkaar uit zijn, komt de inkoopafdeling om de hoek kijken die, om zijn bestaansrecht te bewijzen, de leverancier nog eens door de mangel haalt. Uiteraard lukt dit maar één keer (per leverancier).*

## 8. Te weinig capaciteit gebruikers en specialisten

Een systeemontwikkelings- of veranderingsproject heeft vrijwel altijd een sterke behoefte aan inbreng van kennis en tijd van de bestaande lijnorganisatie. Meestal betreft dat juist de inzet van mensen op een sleutelpositie in de organisatie die toch al overbelast zijn. Indien dit probleem onvoldoende wordt onderkend en wordt opgelost, vormt dit een grote



bedreiging voor het project. Daarnaast is de juiste en tijdige betrokkenheid van de beheerorganisatie die het eindproduct in beheer moet nemen van belang.

*Ook hier zal de goede projectmanager bij de start van het project harde afspraken over maken. Om te zorgen dat hij de beste mensen krijgt, zal met de opdrachtgever worden afgesproken dat de echte deskundigen tijdelijk worden vrijgemaakt voor het project (liever 1 keer 4 dagen per week dan 5 keer 1 dag per week). Vacatures in de lijnorganisatie moeten worden ingevuld met tijdelijke (uitzend)krachten.*

### **9. Instabiele organisatie opdrachtgever**

Organisaties veranderen. Voor projecten kan dit al snel een bedreiging vormen: opdrachtgevers veranderen, budgetten worden bijgesteld, prioriteiten worden veranderd. Dit kan een flinke kapitaalvernietiging tot gevolg hebben. Maatregelen ter voorkoming van dergelijke ontwikkelingen zijn lastig. Een brede borging van het commitment voor een project tot op hoog niveau in de organisatie is in ieder geval van groot belang.

*Organisaties veranderen continu. Een goede projectmanager kiest ervoor om zijn project zo kort mogelijk te laten duren (maximaal een half jaar). Projecten die langer lopen zullen ongetwijfeld met wijzigingsvoorstellen worden geconfronteerd óf men zal na afloop constateren dat het opgeleverde product niet meer aansluit op de organisatiebehoeften. Voor die periode van een half jaar móet met de opdrachtgever de afspraak worden gemaakt dat de omgeving (andere projecten, veranderende rollen, promoties, ontslag) zo stabiel mogelijk is. Let op: deze stabiliteit ontstaat niet zomaar, maar moet 'gemanaged' worden.*

### **10. De projectmanager negeert zijn gevoel of handelt er niet naar**

Ondanks alle waarschuwingen hierboven en alle methoden en technieken die de projectmanager ter beschikking staan, blijft het nog steeds zo dat de echt goede projectmanager vooral op z'n buikgevoel opereert. Vaak is al langer duidelijk dat ergens in het project zaken niet zo lekker lopen.

*Een goede projectmanager durft, net als een ervaren skiër, met al z'n techniek en vaardigheden te vertrouwen op z'n gevoel. Hij neemt de tijd en de rust om naar z'n gevoel te luisteren. De goede projectmanager durft hier ook naar te handelen, vanuit z'n gevoel zonodig hard in te grijpen en direct bij te sturen als dit kan.*

Dit brengt ons weer terug naar de parallel tussen de projectmanager en de skiër. Wat vooral van een goede projectmanager verwacht wordt, is dat hij continu op het vinkentouw zit, er bovenop zit, alles ziet en op cruciale momenten aanwezig is. De goede projectmanager houdt kortom altijd de druk op de voorkant van z'n ski's.

Hans Aalbers  
Frans den Boer

Senior-Projectmanager Bisnez Management  
Directeur Bisnez Management

*Gepubliceerd in Informatie oktober 2005 (deel 1, punt 1 t/m 3) en november 2005 (deel 2, punt 4 t/m 10).*