

## AUTOMATISERING EN PROJECTMANAGEMENT

PMI-Nederland  
25jaar

- SOFTWARETOOLS VOOR PROJECTNAVIGATIE
- IT TACTISCH VAN BELANG
- ICT-KOSTEN IN KAART GEBRACHT
- WANNEER IS EEN PROJECT SUCCESVOL?

# WANNEER IS EEN PROJECT SUCCESVOL?

TECHNIEKEN EN TOOLS ZIJN NODIG MAAR NIET DOORSLAGGEVEND

**Auteur:**

Henri Aalders (h.w.aalders@inter.nl.net), projectmanager en consultant

WAT LEVERT DE GROOTSTE BIJDRAGE AAN HET SUCCES VAN PROJECTEN: DE METHODE, DE SOFTWARETECHNIEK OF DE PROJECTMANAGER EN ZIJN OF HAAR PROJECTTEAM? EEN ONEIGENLIJKE VRAAG OMDAT HET ANTWOORD MOET ZIJN DAT ZE ALLE DRIE VAN WEZENLIJK BELANG ZIJN VOOR EEN GOED PROJECT. ER IS AL VEEL GESCHREVEN OVER DE CRUCIALE SUCCESFACTOR VAN PROJECTMANAGEMENT EN NATUURLIJK ZIJN DE MENINGEN DAAROVER NIET EENDUIDIG. HET ZIJN IMMERS DE AARD, DE OMVANG, DE SITUATIE EN OMSTANDIGHEDEN VAN HET PROJECT DIE MET ELKAAR BEPALEND ZIJN VOOR WELKE VAN DE DRIE DRIJVENDE PROJECTFACTOREN DE GROOTSTE NADRUK KRIJGT. WE KUNNEN ONS BETER AFVRAGEN WANNEER EEN PROJECT SUCCESVOL IS EN WAAROM. DE GANGBARE DEFINITIE DAT DIT HET GEVAL IS ALS 'HET GESTELDE DOEL BEREIKT IS BINNEN DE GEPLANDE TIJD EN DE VOORAF GERAAMDE KOSTEN' IS ALS ANTWOORD TE SIMPEL.

Volgens de formele definitie is een project het geheel van activiteiten in een tijdelijke organisatie onder vooraf vastgestelde condities. Meestal betekent dit dat een grote klus geklaard moet worden door een groep mensen die buiten de verantwoordelijkheid van staande organisatie valt, met eigen menskracht, kennis en hiërarchie, een eigen budget en een eigen planning. De staande organisatie ervaart dit vaak als een 'vreemde' organisatie die een rigoureuze inbreuk maakt op haar lopende zaken. De nieuwe activiteit vindt plaats terwijl de lopende zaken gewoon doorgaan. Er wordt aan de ontwikkeling van een nieuw bedrijfsproces gewerkt terwijl het bedrijf nog werkt met het oude. Dat is strijdig met het belang van continuïteit van het huidige bedrijfsproces. Waarom doen we het dan eigenlijk?

Het is met reden dat wij voor deze activiteiten het woord project gebruiken. Het is afgeleid van het Latijnse woord *proiectum* dat 'het vooruitgeworpene' betekent. Projecteren bijvoorbeeld kennen we als het vooruitwerpen van een beeld en in het Frans is project synoniem aan 'plan'. Het gaat dus om een werkwijze voor het bereiken van een bepaald doel. En dat doel is altijd het maken van iets nieuws en ligt meestal in de toekomst welke per definitie onzeker is. Een project laat zich lastig realiseren vanuit de bestaande organisatie omdat het een ander soort activiteit is dan de normale bedrijfsprocessen en vanwege het forse tijdsbeslag van de ont-



Henri Aalders: "De basis voor succes ligt in de projectvoorbereiding".

wikkelactiviteiten. De projectwerkwijze is ontwikkeld voor het beheersen van de bijzondere risico's die het creëren van iets nieuws nu eenmaal met zich meebrengt.

## DOEL, TIJD EN BUDGET

Dat het vooraf vastgestelde doel ook daadwerkelijk verwezenlijkt wordt, lijkt een logische eerste voorwaarde om een project achteraf succesvol te kunnen noemen. Hierbij moeten we echter duidelijk zijn over wat we precies onder 'projectdoel' verstaan. Als het concrete eindproduct van een project conform de eisen en wensen wordt afgeleverd, wil dat nog niet zeggen dat de daarmee bedoelde verandering, vernieuwing of verbetering binnen de organisatie ook gerealiseerd is. Wat dat achterliggende doel is waaraan het project bijdraagt, moet natuurlijk bekend zijn voordat de projectopdracht geformuleerd wordt. Je wilt van tevoren niet alleen weten welke nieuwe dingen je gaat maken, maar ook wie er uiteindelijk wat mee gaat doen. Alleen als je dat voldoende scherp hebt geformuleerd, kan je achteraf beoordelen of het projectdoel ook echt gehaald is. Wie het projectdoel beperkt tot het concrete eindproduct van het project maakt het zichzelf wel erg gemakkelijk.

Binnen de gestelde tijd en de geraamde kosten. Dat zijn de overige twee algemeen geaccepteerde voorwaarden

waaraan het project moet voldoen om succesvol te mogen heten. De relatie hiervan met de bedoeling van het project (het achterliggende doel op organisatieniveau) is echter ver te zoeken. Het is op z'n minst dubieus om het succes van een project afhankelijk te maken van de tijd en het budget die daarvoor beschikbaar gesteld worden. Het gaat hier om vooraf vastgestelde condities waaronder het projectdoel gerealiseerd moet worden. Maar er zijn ook nog externe condities die het managen op tijd en budget uitermate onzeker kunnen maken. Vaak wordt zonder meer aangenomen dat er in de uitvoering van projecten geen majeure verstoringen optreden.

Een tweede aanname is dat de toekomst te plannen is. Het gebeurt regelmatig dat halverwege het project het beoogde doel wordt aangepast. De reden daarvoor kan heel legitiem zijn: de marktomstandigheden dwingen tot een andere aanpak of er is opeens nieuwe technologie voorhanden. Er is ook een categorie tussentijdse veranderingen die het gevolg zijn van voortschrijdend inzicht binnen de organisatie van de opdrachtgever. In al die gevallen is een overschrijding van de oorspronkelijke kostenraming zeer wel te rechtvaardigen. Sterker nog, het is heel vaak heel wijs om de definitie van het eindresultaat aan te passen aan nieuwe omstandigheden. In een enkel geval, zoals de blinde ambitie van een individuele manager, is het einddoel niet een beter resultaat maar een ander resultaat. In die situatie wordt de overschrijding van het budget en de opgegeven doorlooptijd veel moeilijker te rechtvaardigen. Impliciet en expliciet geeft een budget een indicatie van welke risico's zijn afgedekt en welke niet. Iedere kostenraming voor een project heeft per definitie een beperking in zich. Projectmanagement heeft daarom een andere focus dan lijnmanagement. Het dient enerzijds de technische inhoudelijke doelstelling te realiseren en moet tegelijkertijd de risico's opvangen die optreden tijdens de duur van het project.

### PRAKTISCHE HULPMIDDELEN

We hebben het hierboven gehad over de achteraf te toetsen voorwaarden voor een succesvol project. Maar wat zijn de voorwaarden vooraf? Onder welke condities maakt een project de beste kans om succesvol afgerond te worden? Voor het managen van projecten bestaan zeer praktische hulpmiddelen. De afgelopen decennia is bijvoorbeeld een groot aantal projectmanagementmethodieken ontwikkeld. SDM, Prince2 en al die andere methodes hebben hun nut allang bewezen. Een tweede

hulpmiddel vormen de softwarepakketten die in toenemende mate specifiek voor projectmanagement ontwikkeld worden. De rol daarvan in projecten verschilt echter niet wezenlijk met die in andere situaties. IT is het nabootsen van de werkelijkheid. Of als je nog dieper gaat: Een stuk software maakt een model van een bedrijfsproces. Projectmanagementsoftware doet dingen die in principe door mensen gedaan kunnen worden, maar doet dat inmiddels oneindig veel sneller en accurater. Het automatisch aanpassen van plannings bij vertragingen in de uitvoering en het rinkelen van de alarmbel als een deeltraject dreigt te ontsporen, helpt natuurlijk bij het managen van een project.

Een derde soort hulpmiddelen zijn de talloze methodie-



Henri Aalders: "Projectmanagementsoftware doet dingen die door mensen gedaan kunnen worden, maar dan sneller en accurater."

ken die ingezet worden om weerstanden bij mensen te overwinnen, acceptatie te verkrijgen voor vernieuwingen, enzovoort. Oorspronkelijk behoorde dit vooral tot het gereedschap van de organisatieadviseurs en later van de IT-consultants. Maar inmiddels is het gebruik diep doorgedrongen in talloze projecten met een heel andere doelstelling dan een reorganisatie. Blijkbaar zijn deze methoden en techniek effectief. Natuurlijk zijn er legio waargebeurde verhalen waarin met smaak verteld wordt over de rigide toepassing van een projectmanagementmethodiek. Maar we vergeten al te gemakkelijk dat het gebruik van methoden heel veel fouten, omissies en onzorgvuldige afspraken heeft voorkomen. Je moet daarbij wel het evenwicht bewaren tussen zwaarte

van het middel en de grootte van het project. Het gebruik van tools is soms een voorwaarde om de complexiteit te beheersen en helpt in andere gevallen het resultaat te verbeteren.

### WEERSTAND

Maar lever je met de inzet van bovengenoemde tools uiteindelijk een goed en succesvol project af? Het algemene gevoel is dat als je je mensen goed managet en je de tools goed inzet, een projectmanager in staat moet zijn om risico's in belangrijke mate te beheersen. Dat blijkt dus als het projectdoel gehaald is binnen de afgesproken tijd en geraamde kosten. Het project is dan goed gepland en uitgevoerd. Maar is het daarmee ook een succesvol project? Nee, niet zonder meer. Als je wat nieuws maakt, verander je wat en verstoort je een bestaande orde. Dat roept weerstanden op bij mensen, in velerlei vormen. Weerstanden die overwonnen moeten zijn voordat de nieuwe situatie geaccepteerd wordt. Het zijn namelijk mensen die moeten werken met nieuwe technieken, volgens nieuwe methoden, in een nieuwe omgeving of met welke andere projectresultaten dan ook. Zij doen dat niet zonder meer ineens vlekkeloos. Ze hebben informatie nodig, voorbereiding, training en inwerktijd. In andere typen projecten kom je die weerstand tegen bij de uitvoering van een project. Denk aan een reorganisatie of de ontwikkeling en invoering van een nieuw bedrijfsproces. Soms vind je die weerstand bij het maken van de plannen. Hoeveel weerstand moet de overheid bij individuele burgers niet wegnemen voordat een bouwtraject van start kan gaan? Een projectdoel in de zin zoals hier bedoeld (we hadden het er al eerder over), is nooit alleen de technische geslaagde uitvoering van een eindproduct: een gebouw, een softwaremodule, een nieuw bedrijfsproces. Een project is pas succesvol als het in de praktijk allemaal goed werkt.

### VOORBEREIDING

Een succesfactor die nogal eens over het hoofd gezien wordt, is de voorbereiding. Veel opdrachtgevers hebben een oneigenlijke connotatie bij het begrip project. In de trant van: Een stel mensen bij elkaar vegen, direct beginnen en snel klaar, want het project heeft toch geen last van de bestaande hiërarchische structuur binnen de organisatie. De impliciete aanname daarbij is dat een degelijke voorbereiding overbodig is. In dat beeld begint een project bij de uitvoering. In de voorbereiding worden daarentegen heel belangrijke zaken geregeld zoals het formuleren van projectdoel en subdoelen. Dat is

immers dé toetssteen voor de vraag of een project 'goed' c.q. 'succesvol' is. In deze fase worden de grote lijnen geschetst, vertrouwen opgebouwd, draagvlak gecreëerd en verwachtingen gemanaged. Een goede voorbereiding is een basisvoorwaarde voor een geslaagd management tijdens de uitvoeringsfase en is samen met de start-up integraal onderdeel van het project. Dat kost tijd en menskracht en vraagt van het projectmanagement een attitude die het best omschreven wordt met de term leiderschap. Juist tijdens de voorbereiding van een project wordt de impact van dat leiderschap voorbereid.

Een project dat zijn doel niet haalt, is geen goed project. Dat is ook het geval als de technische doelstellingen wel gehaald worden, maar niet bruikbaar zijn voor de mensen voor wie ze bedoeld zijn. Maar is een project waarvan het beoogde doel bereikt is en meer heeft gekost en langer heeft geduurd dan gepland ook een slecht project? Dat is lang niet altijd het geval.

Enige tijd geleden deelde de minister van Verkeer en Waterstaat de Tweede Kamer nog fijntjes mee dat er geen sprake was van budgetoverschrijding in een groot infrastructureel project, omdat de Tweede Kamer daarvoor aanvullende wensen had geformuleerd en van tevoren geïnformeerd was over de extra kosten daarvan. Bij de definitie 'beoogd resultaat, binnen geraamde tijd en budget' wordt te vaak uitgegaan van de oorspronkelijke ramingen. Dat is gewoon onjuist. Maar het helpt wel om schulddigen aan te wijzen.

Als je het doel oprekt, kun je een beter resultaat krijgen. Maar het kost meer geld. Een project overschrijdt het budget eerst als het de geraamde kosten van de doelstelling, inclusief de ramingen voor tussentijdse aanpassingen overschrijdt. En dan zijn er opeens veel meer 'goede projecten'. Om een project goed te realiseren, heb je daarom meer nodig dan managementtechnieken en automatiseringstools. Die zijn beslist nuttig voor het bewaken van tijd en budget. Maar echt succesvol is een project pas als het gehele veranderingsproces, inclusief implementatie en acceptatie, goed gemanaged is. En dat vraagt visie en leiderschap. ■