

Wat maakt een project en/of programma succesvol?

Bijeenkomst

4 april 2011

Drs. Sylvie Rath

**Voor informatie verwijs ik graag naar de website van WagenaarHoes,
mijn laatste werkgever (www.wagenaarhoes.nl)**

Programma

- Voorstellen
- Highlights “Project Management”
- Highlights Programma Management
- Programma versus Project
- Subgroepopdrachten
- Vragen en discussies

Introductie Sylvie Rath

- Organisatiesociologie / organisatiepsychologie
→ hoe lossen mensen in organisaties gezamenlijk hun vraagstukken op
- Rijnconsult: start van belangstelling voor PM → Amerikaanse invloed: “just trust the process” vs Nederlandse invloed: “voortschrijdend inzicht”
- Wetenschappelijk onderzoek / onderwijs: wat maakt een project succesvol?
- Prince2 & MSP: andere kijk op projectbesturing & rol opdrachtgever(s)
- 20 jaar organisatieadviseur
- **N.B. inmiddels met pensioen!**

Project Management definitie (1)

Project Management is like sailing a Yacht:

- you cannot achieve your objectives in one step;
- you must continually adapt your plan in response to changing circumstances;
- you cannot plan the detail, you can only plan the strategy;
- even so it is possible to achieve an accurate forecast of the cost and duration of the project;
- the winners are the most competent team, with the best strategic plan who respond best to the conditions actually encountered.

Rodney Turner

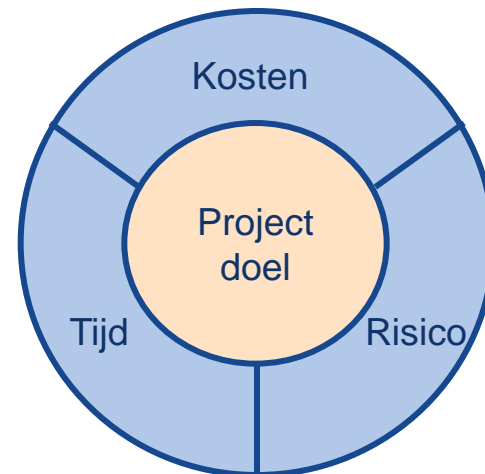
Project Management definitie (2)

- **Project definitie**
 - uniek
 - specifieke organisatie
 - bedoeld om veranderingen teweeg te brengen

Project Management definitie (3)

Een project is een niet-routinematige, niet-herhaalbare, eenmalige activiteit met een begin en eind, een duidelijk omschreven doel en afzonderlijke doelstellingen m.b.t. prestaties, kosten en tijdsduur, waaraan bepaalde risico's zijn verbonden.

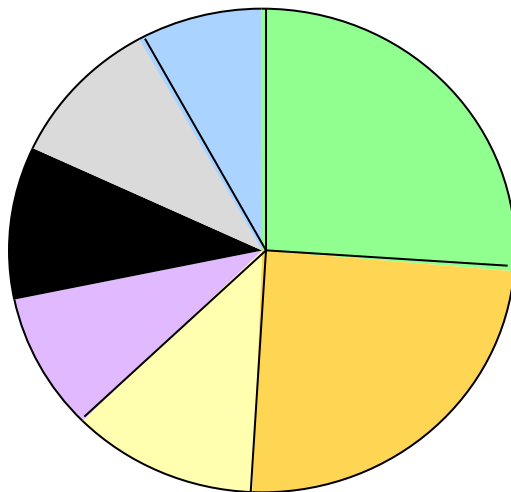
$$\text{Risico} = f(\text{Pd}, \text{K}, \text{T})$$



Project Management: Opdracht

- Korte discussie in subgroepen: op basis van eigen ervaringen
 - Wat zijn de redenen dat er zoveel projecten mislukken?
 - Wat is jullie top 3?

Project Management: mislukken



- **Slecht gedefinieerde doelen**
- **Gebrek aan commitment en leiderschap**
- **Onrealistisch tijdpad**
- **Rollen en verantwoordelijkheden niet gedefinieerd**
- **Geen constante monitoring**
- **Onvoldoende mensen betrokken**
- **Diversen**

Bron: PMI USA

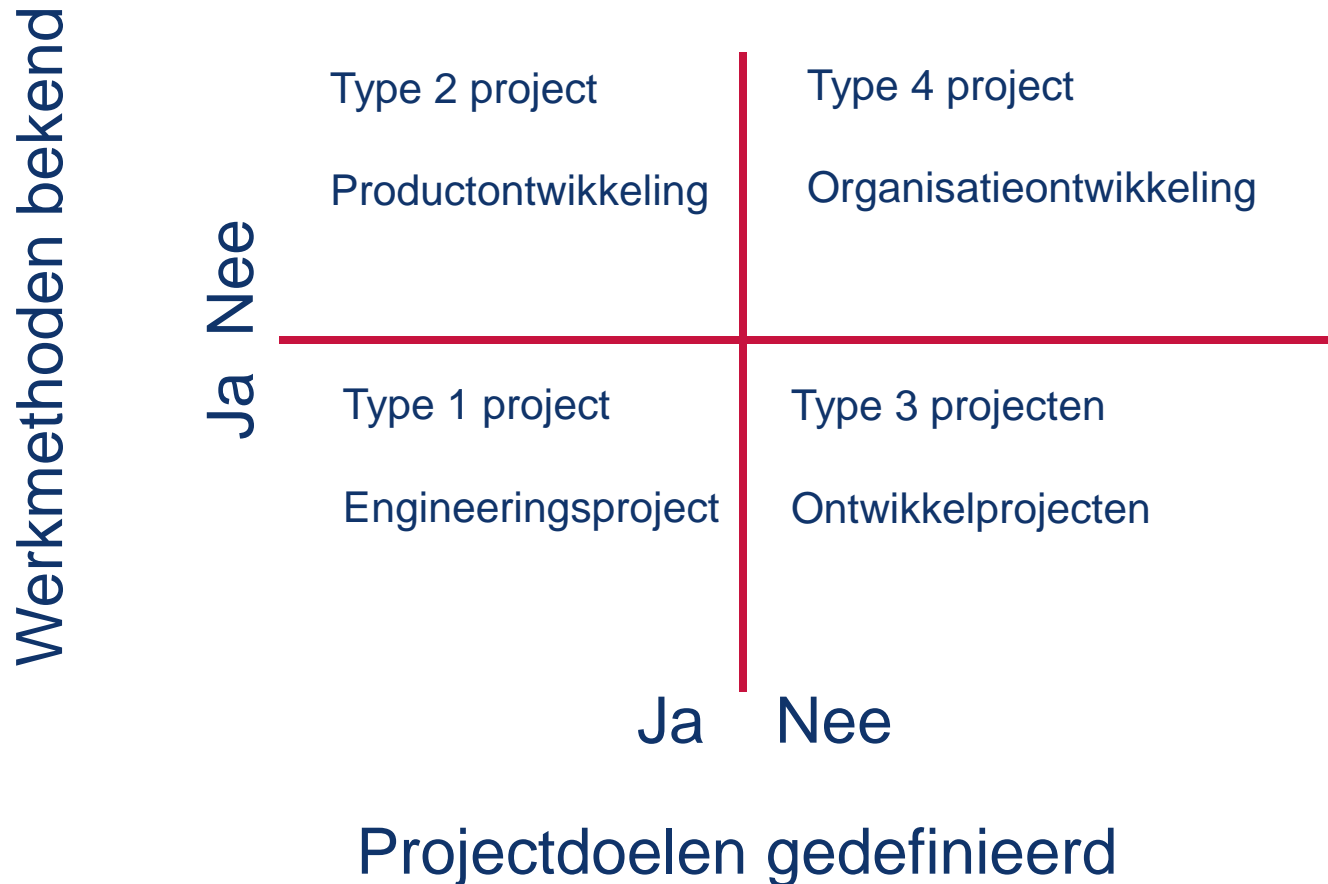
Project Management succesfactoren

The Standish Group (1995 / 2005) heeft aan IT topmanagers gevraagd waarom projecten succesvol zijn (de top 5):

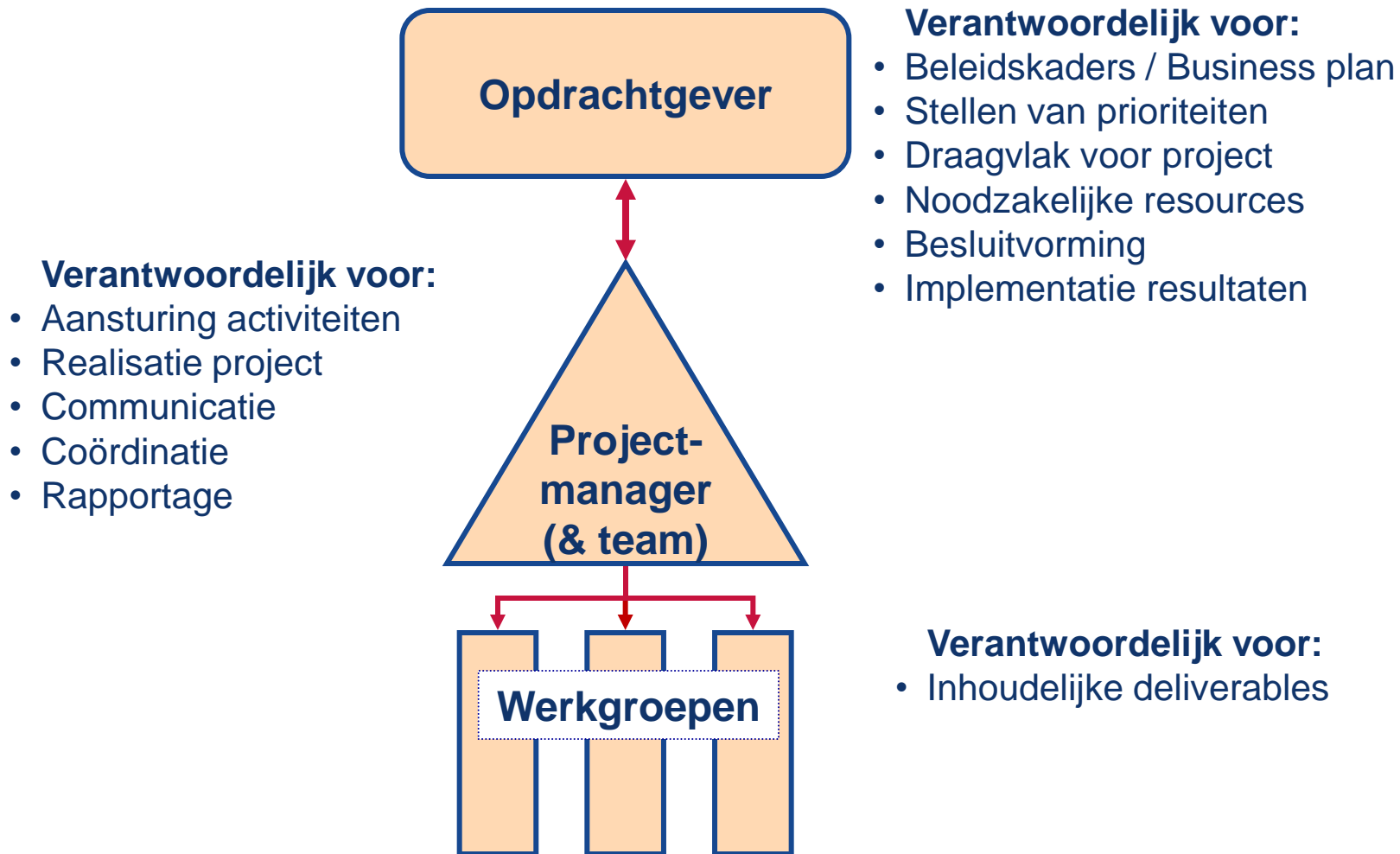
- executive management support
- user involvement
- clear statement of requirements
- proper planning
- realistic expectations

Project Management

Soorten projecten (R.Turner)



De projectorganisatie



Programma Management: opdracht

- Discussie in subgroepen
 - Wat is een programma?

Definitie: Programmamanagement

Programmamanagement is de gecoördineerde besturing van een portfolio van projecten, inspanningen en middelen, onzekerheden en risico's, met gecontroleerde stappen in een veranderende omgeving, gericht op het bereiken van maatschappelijke effecten van strategisch belang.

Rix Hof

Gebaseerd op Managing Successful Programmes (**MSP**)

Definitie Programma

De portfolio van projecten en activiteiten die zijn geselecteerd of opgedragen, als één geheel op een gecoördineerde wijze worden gepland en bestuurd en die gezamenlijk Outcomes (maatschappelijke effecten) en Baten bereiken om strategische organisatiedoelen te realiseren.

Rechtvaardiging van een programma

- Lastig vast te stellen wat de strategische doelen zijn
- Complexiteit en schaalgrootte
- Ontwerpkoppelingen tussen projecten
- Kans op gemeenschappelijke activiteiten en producten van projecten
- Grote risico's en onzekerheden
- Schaarse resources
- Kans op veranderingen gedurende de looptijd
- Opleveren van meerdere, verschillende verbeteringen
- Noodzaak van integrale verbeteringen
- Afdeling/organisatieoverstijgende projecten met meerdere doelen

Programma versus project (1)

Programma

- Gericht op businessbelangen
- Visie op en Blauwdruk van de eindsituatie
- Sturen op programma-visie, strategie, Blauwdruk en bijdragen
- Route en projecten bij de start niet helemaal vastgelegd
- Besturing op basis van belangen, risico's, interacties en resources
- Oplevering resultaten en business bijdragen gedurende de looptijd

Project

- Gericht op het behalen van vooraf vastgestelde resultaten
- Besturing bijdragen buiten het project
- Route en activiteiten vooraf duidelijk met gedefinieerd start en eindpunt
- Beheersing op basis van tijd, €, risico's en kwaliteit
- Businessbijdragen te behalen aan het eind en/of na afloop

Programma versus project (2)

Programma

- Doorlooptijd gefaseerd, niet van te voren vastgelegd en op basis van duidelijke afspraken over samenwerking
- Programmamanager is vooral facilitator
- Confrontaties met afnemers op basis van opleveringen en gerelateerd aan bijdragen

Project

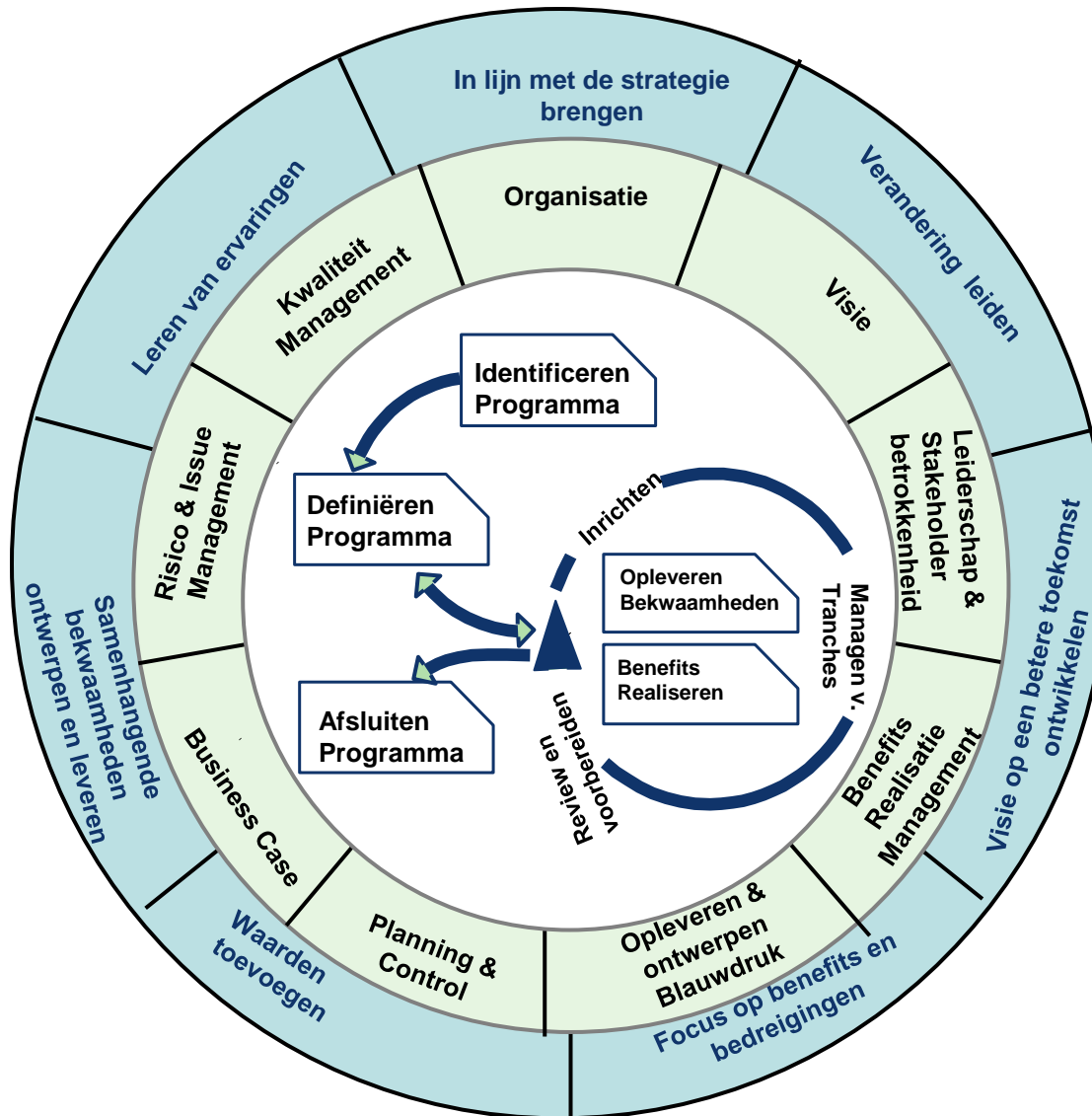
- Kortere doorlooptijd en gebaseerd op een contract
- Projectmanager stuurt en beheert op basis van een contract
- Confrontatie met afnemers, op basis van specificaties en acceptatie

MSP Structuur

Buitenste cirkel: Principes (7)

Midden: Governance Thema's (9)

Binnen: Tranformatie Flow (6)



Blauwdruk

1. Het gaat om de beschrijving van de beoogde samenhangende resultaten, effecten en opbrengsten
2. Daarnaast gaat het ook om de onderliggende modellen, technologie en informatie
3. En het gaat om de organisatiestructuur, staf, rollen en benodigde vaardigheden om de toekomstige organisatie te kunnen runnen.

Programmamanager: Leidinggeven aan programma's (1)

- Is verantwoordelijk voor de dagelijkse besturing van het programma, de risico's, de aandachtspunten, de conflicten, de prioriteiten, de communicatie en verzekert de levering van de nieuwe toepassingen / effecten (outcome)
- Houdt de budgetten en de kosten in de gaten in relatie tot de behaalde resultaten (output)
- Plant en bewaakt de uitvoering van het programma, stelt het bij, legt verantwoording af aan de programma directeur, programma stuurgroep
- Pleegt actieve interventies om het programma op schema te houden

Programmamanager: Leidinggeven aan programma's (2)

- Ondersteunt het operationeel management om programmaresultaten te behalen en om zodoende strategische doelen te bereiken
- Faciliteert de programmamedewerkers ten aanzien van standaarden, procedures en kennis en verdeelt de resources en expertise over de projectteams
- Verzekert de levering van nieuwe producten, diensten en resultaten uit de projecten binnen de vastgestelde aspecten: tijd, €, kwaliteit en scope