

Waarom het goed kan zijn om te stoppen met een project

Een goed programma niet alleen uit een doelstelling en een projectenbudget, maar ook uit een set spelregels waarin is vastgelegd hoe (en of) projecten van de ene fase naar de volgende gaan. Want net als in een tuin is het wieden net zo belangrijk als het zaaien...

Goed programmamanagement: zaaien én wieden

Programmamanagement is in. Zowel de publieke sector als het bedrijfsleven zien in 'programma's' dé oplossing om projecten beter uit te lijnen, sneller hun doelstellingen te bereiken en dus slagvaardiger te opereren. Dat dit in de praktijk toch moeilijk is ligt in onze ogen in de eerste plaats aan het conceptueel misverstand dat een programma eigenlijk een project is en ook als zo aangestuurd zou moeten worden. In onze ogen is dat net zoiets als beweren dat je een rederij op dezelfde manier moet besturen als een schip. Hieronder leggen we uit waar het misverstand precies in schuilt en vervolgens hoe programma's in onze ogen wél aangestuurd moeten worden.

Een programma heeft een doelstelling

Laten we een programma voorlopig beschouwen als een combinatie van een doelstelling een budget en de projecten die nodig zijn om die doelstelling te bereiken. De KLM wil bijvoorbeeld het rendement van de Businessclass op de Europese vluchten vergroten. Het Ministerie van Onderwijs wil de leerprestaties vergroten van leerlingen in achterstandsituaties. En de Provincie Utrecht wil dat meer bedrijven innoveren met lokaal beschikbare kennis. Ieder van die doelen kunnen tot programmadoelstelling worden verheven.

Voor alle duidelijkheid: een thema is geen doelstelling. Zo kent een grote bank het programma "Sparen", waar alle projecten onder vallen die met een spaarproduct te maken hebben. Reuze handig, ongetwijfeld, maar doordat een doelstelling ontbreekt is er geen sprake van een programma. Het Ministerie van VWS onderscheidt in de Welzijnsnota vijf zogeheten Programmaliijnen, met titels als "Participatie en toegankelijkheid" en "Voorkómen van sociale uitsluiting". Ook binnen die Programmaliijnen zijn de doelstellingen maar lastig te onderscheiden.

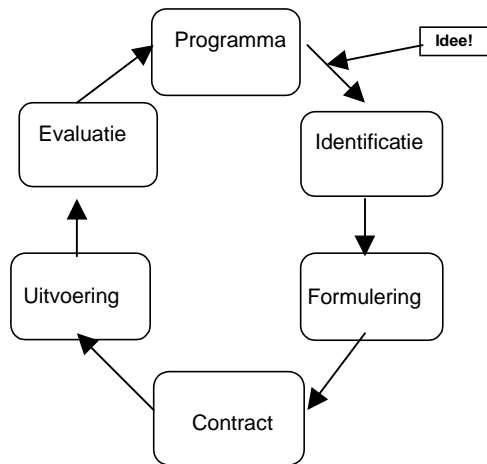
Een programmadoelstelling is altijd zo veelomvattend, dat één project nooit voldoende is om het te bereiken. Er zijn altijd meer projecten mee gemoeid. Daaruit volgt dat de doorlooptijd van een programma ook langer is dan die van een project. Worden projecten meestal binnen een aantal maanden afgerond, de doorlooptijd van een programma bedraagt een aantal jaren. In de praktijk vaak twee tot vier jaar, maar er zijn ook programma's met doorlooptijden van meer dan tien jaar.

Binnen een programma draaien dus meer projecten. Sommige bestonden al toen het programma startte en worden binnen het programma afgerond, andere worden binnen het programma gestart en uitgevoerd. Weer andere zijn, op het moment dat het

programma start, nog niet meer dan een goed idee in het hoofd van een enkele betrokkene. Met andere woorden: de projecten binnen een programma zitten allemaal in een andere fase. [aankondiging van plaatje]

Een momentopname van een programma ziet er als volgt uit:

Figuur 1: momentopname van een programma



Ervaren projectmanagers zien direct dat bovenstaande figuur identiek is aan de levenscyclus van een project. Maar het essentiële verschil is dat het voor een project de totale cyclus beschrijft, terwijl het voor een programma slechts een momentopname is. In de projectcyclus gaat een project door alle vakjes. In de programmacyclus zijn op ieder moment alle vakjes gevuld, maar met allemaal andere projecten. Dat is een belangrijk verschil, zoals hierna zal blijken.

Stuur programma's op een andere manier dan projecten

Het belang van een projectleider is: financiering voor het project krijgen en vasthouden. Alles wordt op alles gezet om het project te laten doorgaan, ook als de resultaten tegenvallen, deadlines niet worden gehaald en de kosten de pan uitrijzen. Geen projectleider zal het in zijn hoofd halen zijn eigen project om die reden te stoppen. Als een project een keer is goedgekeurd, dan is er geen houden meer aan, lijkt het wel eens: dan zit de organisatie er voorgoed, of in ieder geval voor lange tijd aan vast. Met name IT-projecten zijn wat dat betreft zeer hardnekkig.

Het grappige is dat iedere projectleider bekend is met de bovengeschetste projectfasering. Maar in de praktijk geven de blokjes weliswaar aan in welke volgorde de dingen moeten gebeuren, maar ze zijn niet gescheiden door go/no go-momenten. Wij kennen bijvoorbeeld geen enkel project dat is gestopt na de identificatiefase.

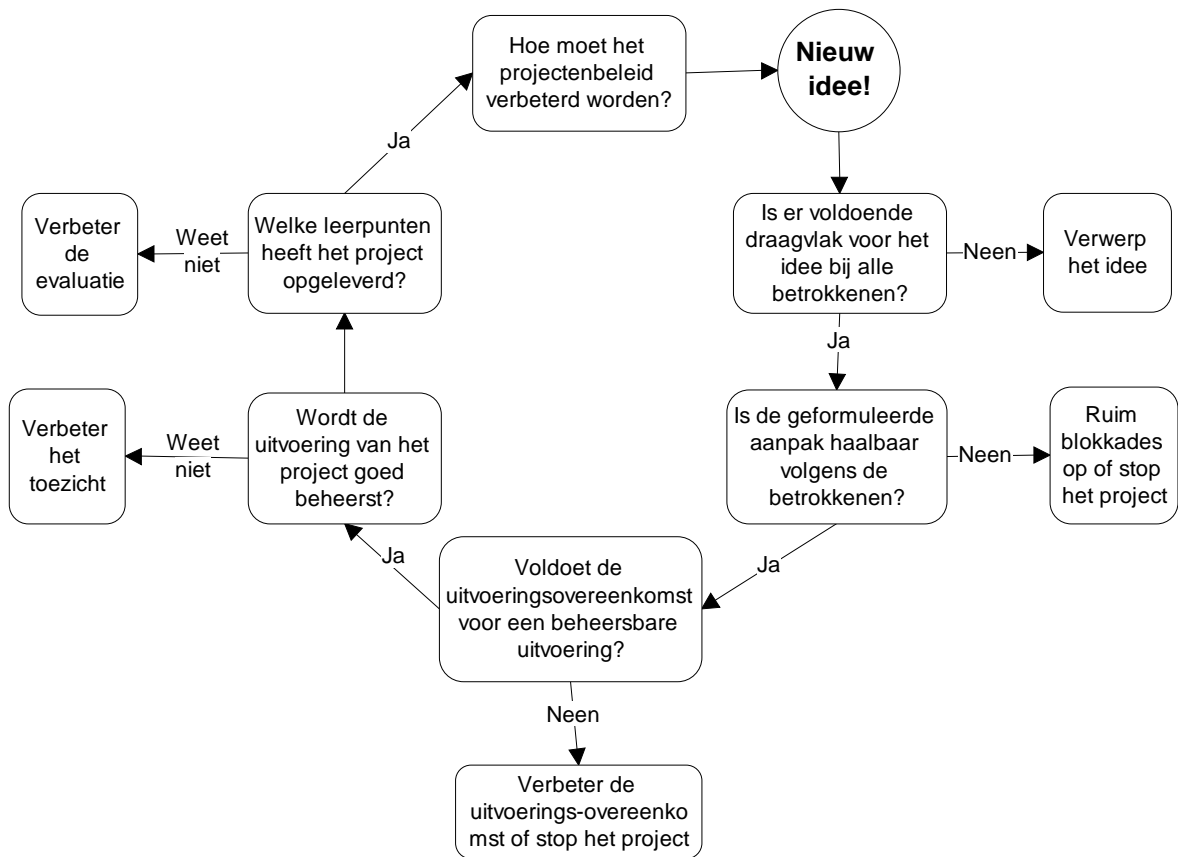
Programmamanagers die hun programma als een project gaat beschouwen dreigen ook in deze valkuil te stappen. Met veel grotere gevolgen: zijn programma slibt binnen de kortste keren dicht met projecten die niet goed draaien, steeds meer budget opsorpen en steeds minder opleveren. De programmanager voelt zich in het defensief gedrongen en krijgt de neiging om 'zijn' falende projecten te gaan beschermen. Of hij gaat de programmadoelstellingen zodanig aanpassen dat niet meer valt na te gaan of ze wel of niet gehaald kunnen worden. Nieuwe projecten krijgen intussen geen kans meer: de bestaande slorpen immers het beschikbare geld – en meer! – al volledig op. En de

programmamanager gaat steeds meer op de stoel van de projectleider zitten, met alle gevolgen van dien voor het draagvlak bij zijn projectleider en diens team.

Hoe goed programmamangement er voor zorgt dat projecten aan de programmadoelstelling bijdragen

Een goede programmamanager zorgt voor een optimale verdeling van projecten in alle fasen van zijn programma. Door gebruik te maken van alle actiemomenten die in de cyclus aanwezig zijn, *inclusief het stoppen van projecten*. Niet omdat er iemand gefaald heeft, maar vanuit het standpunt dat niet ieder goed idee automatisch een goed project binnen dit programma betekent. Hieronder staan de acties die een programmamanager kan nemen om zijn programma goed aan te sturen, samengevat in een stroomschema.

Figuur 2: Actiemomenten voor de programmamanager



Hij doet dus steeds drie dingen:

1. Testen op draagvlak
2. Testen op haalbaarheid
3. Testen op uitvoering

1. Testen op draagvlak

Ieder project begint als een ‘gouden’ idee. Een programmamanager wil dan aangetoond zien, dat alle betrokkenen:

1. geloven dat realisatie van het idee bijdraagt aan het bereiken van het programmadoel;
2. actief zullen bijdragen aan de realisatie.

Ontbreekt dat draagvlak, dan kan het idee de prullenbak in. U zult versteld staan van het aantal ideeën dat niet door deze test heenkomt. Geen probleem: beter tien ideeën de prullenbak in dan dat er één project wordt opgetuigd zonder voldoende draagvlak.

2. Testen op haalbaarheid

In de volgende fase wordt het idee, dat dan is uitgewerkt tot een duidelijk plan, getest op uitvoerbaarheid. De betrokkenen identificeren gezamenlijk alle mogelijke blokkades die de uitvoering van het project bedreigen. Vervolgens onderzoeken ze of die blokkades opgeruimd kunnen worden. Ook hier geldt: plannen met draagvlak die desondanks onhaalbaar zijn, gooit de programmamanager in de prullenmand. Dat bespaart de organisatie veel geld en het beoogde projectteam veel frustratie.

3. Testen op uitvoering

Kunnen de partijen het eens worden over de bijdrage die eenieder gaat leveren? Zijn de taken goed verdeeld? Is het project voldoende beheersbaar? Ook hier maakt de programmamanager actief gebruik van zijn mandaat: is de conceptovereenkomst niet naar zijn zin, dan wordt het project zonder aarzelen afgeblazen.

Goed projectmanagement dwingt goede projecten af

Als het project eenmaal loopt, heeft de programmamanager minder in de melk te brokkelen: hij moet immers niet op de stoel van de projectleider gaan zitten. Natuurlijk: de uitvoering van het project moet goed beheerst worden en daartoe is toezicht nodig. Mocht het project in deze fase ten onder gaan aan falend projectmanagement of een falend projectteam, dan is ingrijpen vereist. Maar hoewel goed projectmanagement en goede projectteams zeer belangrijk zijn voor projectsucces, zijn ze omgekeerd vaak niet de oorzaak van het falen van projecten. Anders gezegd: als projecten falen, komt dat meestal niet doordat de projectmanager zijn werk niet goed doet of de projectteamleden onvoldoende kwaliteit hebben. De oorzaak is veel vaker dat de programmamanager in een eerdere fase zijn werk niet goed heeft gedaan.

De programmamanager die evalueert zorgt voor betere nieuwe projecten

In de laatste fase, als het project afloopt, heeft de programmanager wel weer een cruciale functie: de leerpunten die het project heeft opgeleverd moet hij invlechten in zijn programma. In de praktijk blijkt dat projectleiders niet erg gemotiveerd zijn om hun eigen projecten te evalueren. Ze weten immers ook zonder evaluatie wel wat er goed ging en wat niet; ze kijken liever naar de toekomst dan naar het verleden. Daar ligt dus een taak voor de programmamanager: de evaluatie moet de ideeën voortbrengen om het programmabeleid te verbeteren, dat wil zeggen nieuwe projecten te entameren en de aansturing te verbeteren.

De spelregels van programmamanagement?

Tot dusverre hebben we de programmamanager beschreven als een almachtige beslisser, die naar eigen goeddunken projecten in de prullenbak kan gooien. Daarmee hebben we, om de zaak overzichtelijk te houden, de werkelijkheid een beetje geweld aangedaan. Want die programmamanager (vaak is dat trouwens een stuurgroep) neemt dat soort beslissingen altijd op basis van een set goed gedefinieerde en gecommuniceerde spelregels.

Die spelregels bepalen wat we precies bedoelen met ‘draagvlak’ en ‘haalbaarheid’ en ‘een beheersbare uitvoeringsovereenkomst’. Met behulp van de spelregels kan ook worden vastgesteld wat partijen precies moeten doen om een goed idee om te zetten in een werkbaar plan. Een (soms meerdaagse) projectconferentie is een prima gelegenheid om dit met alle betrokkenen vast te stellen.

Het taboe op het stoppen van projecten

Het oogt allemaal zo eenvoudig. Maar toch worden programma’s nog maar zelden aangestuurd op de manier die hierboven beschreven staat. Hoe komt dat? Een belangrijke blokkade is in onze ogen een mentaal model waarbinnen de volgende uitspraken voor waar worden gehouden:

- Als mijn project wordt afgeblazen of mijn idee de prullenmand ingaat, dan heb ik gefaald.
- Het is beter om eindeloos te blijven voortmodderen dan toe te geven dat een project geen reële kans van slagen heeft en gestopt moet worden.
- Het is niet bevorderlijk voor je carrière als manager van projecten of programma’s, wanneer een van jouw projecten wordt gestopt.

Wij zijn van menig dat dit levensgrote misverstanden zijn. Organisaties waar dergelijke mentale modellen dominant zijn, zullen er nooit in slagen om in tempo hun programma’s en projecten af te ronden en slagvaardig op hun markt te opereren.

Er zou al veel gewonnen zijn als programma- en projectmanagers en afgeblazen project zouden kunnen toejuichen als een positieve stap naar het programmadoel, als verantwoordelijk gedrag. Managers moeten zich meer spiegelen aan hoveniers. Die weten al veel langer dat een mooie tuin niet alleen water en mest nodig heeft, maar dat er van tijd tot tijd ook gewied moet worden om hem mooi te houden.

Over de auteurs

Charles en Floris de Monchy zijn oprichters van De Monchy & Partners, dat zich heeft gespecialiseerd in begeleiding van innovatie-, project-, en programmamanagement. De dienstverlening omvat strategische advisering, ontwerp en uitvoering van project- en programmaconferenties, training en coaching.