

## Geïnspireerd de volgende mijlpaal tegemoet



### Meer rendement halen uit klantprojecten

In veel sectoren bepalen klantprojecten een belangrijk deel van de omzet. Denk aan sectoren als bouw, installatie, ICT/telecom en niet in de laatste plaats de z.g. "maaksector". Je zou denken dat bedrijven in die sectoren hun projecten excellent uitvoeren omdat ze er al jarenlang ervaring in hebben opgebouwd.

In de praktijk is daar nog wel wat op af te doen. Wat opvalt, is dat de besturing van de projecten – net als de inhoud ervan – meer technisch gedreven is. Er is sprake van een duidelijke fasering maar dit is grotendeels een technische fasering. Na de commerciële fase wordt zowel door de klant als door de uitvoerende partij een investeringsbesluit ( go-moment) genomen. Daarna volgen ontwerp-, engineerings- en realisatiefase, al dan niet gevolgd door nazorgactiviteiten.

Nieuwe en veranderde omgevingsfactoren en contractvormen roepen de vraag op of een dergelijke wijze van projectuitvoering nog wel past in deze tijd. Niet voor niets investeerden de bedrijven die klantprojecten uitvoeren de laatste jaren in de professionaliteit van hun projectleiders. Van deze mensen werd verwacht dat ze naast kennis van branche en inhoud vooral ook de managementrol gingen oppakken. In termen van bewustwording is dit een goede zaak, maar het probleem waarmee klantprojectorganisaties kampen lijkt complexer en niet alleen op te lossen door de competenties van een projectleider te versterken.

Als je werkt in klantprojectorganisaties valt je al snel op dat alle energie wordt gestoken in het project zelf. "Hoe brengen we dit project – gegeven alles wat we onderweg tegenkomen – tot een goed einde?" lijkt de kernvraag in de meeste projecten te zijn. Meer/minderwerk, contractuele issues, schuivende planningen, resourceproblematiek en zo zijn er nog meer zaken te noemen die de aandacht vragen van individuele projectteams en hun management. Alle acties zijn erop gericht om projectresultaat en rendement van dit *reactief* project veilig te stellen.

Wanneer je met projectteams en management in gesprek gaat over de aspecten die gezien worden als faalfactor waarop moest worden bijgestuurd, dan hoor je regelmatig dezelfde onderwerpen en issues terugkomen. Klaarblijkelijk gaat het steeds weer over de zelfde faalfactoren waar men tijdens de uitvoering van het project steeds werkende weg oplossingen voor zoekt. Het moge duidelijk zijn dat deze werkwijze veel energie kost.

Hoe kunnen dit type organisaties het tij keren?

De energie die wordt verbruikt in crisismanagement en crash-acties zou ook anders gebruikt kunnen worden. Te meer omdat helder is wat de belangrijkste grondoorzaken zijn van de projectproblemen.

Klantprojectorganisatie investeren doorgaans weinig tijd aan de vraag: "Hoe doen wij hier projecten?" En dan bedoelen we hier natuurlijk niet hoe we het technisch doen maar meer hoe we de projecten besturen. In gesprek met projectleiders en managers kom je maar weinig besturingsitems tegen waarover ze geen kennis hebben. Anders wordt het wanneer je hun vraagt wat ze concreet met deze kennis doen in de projectpraktijk. En nog stiller wordt het als je hun vraagt aan te tonen dat aanpakken en werkwijzen zichtbaar geborgd zijn in hun projectmanagement framework.

Een tweede constatering op dit gebied is de tijd die dit type bedrijven jaarlijks investeren in het verbeteren van hun projectmanagementproces als wezenlijk onderdeel van hun business cycle management. Leren op dit punt is vaak een kerntaak van Q&A-units die de laatste jaren overigens sterk zijn afgeslankt. De tijd die de projectengemeenschap zelf investeert in het verbeteren van hun werkwijzen, is in de meeste organisaties beperkt. Alle energie wordt gestoken in de klantprojecten zelf en werken aan interne verbeteringen om het in de projecten zelf beter te doen, lijkt niet sexy. Opmerkingen als: *intern gedoe, hebben we al eens eerder geprobeerd* en *geen tijd* komen steeds weer bovendrijven. Het feit alleen al dat veel bedrijven projectbetrokkenen geen kerntaak geven op het verbeteren van deze werkprocessen is veelbetekenend. "Ik ben al druk met mijn project en als we dan intern met een verbeterprojectje aan de slag gaan, dan kan ik die uren nergens kwijt en komt daar gezeur over."

De praktijk wijst uit dat er met een meer proactieve aanpak significante verbeteringen te bereiken zijn. Dit kan door de belangrijkste spelers binnen de projectengemeenschap van klantprojectorganisaties actief te helpen samenwerken. Zij zijn primair verantwoordelijk voor projectsucces en kunnen zo gemeenschappelijk overeengekomen verbeterpunten op pakken en tot resultaat te brengen. We zien dat de vraag "Hoe doen we hier eigenlijk projecten?" vanuit meerdere invalshoeken moet worden beantwoord om klantprojecten beter voor te bereiden en uit te voeren. Resultaat is een gemeenschappelijk gedragen en gedocumenteerde werkwijze die is afgestemd op de complexiteit van het klantproject. Thema's die elke keer weer opduiken zijn; het projectmanagementproces, leren en verbeteren, rollen en verantwoordelijkheden in business cycle en projectorganisatie, overdrachtsmomenten, contracten en bovenal .....communicatie tussen alle projectbetrokkenen.

Als je de kosten van projectmissers uit het verleden afzet tegen het interne tarief en de faciliteringskosten van een verbeterproject zoals hierboven is bedoeld, werk je actief aan structurele verbetering en verhoog je daarmee het rendement op je klantprojecten structureel.

Benieuwd hoe P3TOTAAL u kan helpen bij dit vraagstuk? Bezoek onze website: [www.p3totaal.nl](http://www.p3totaal.nl), of neem contact met ons op via mail: [edlam@p3totaal.nl](mailto:edlam@p3totaal.nl) of telefoon: 06 53241294.

Ed. M. Lam

Eigenaar / senior consultant P3TOTAAL