

Update Project en Programma Review

Februari 2018

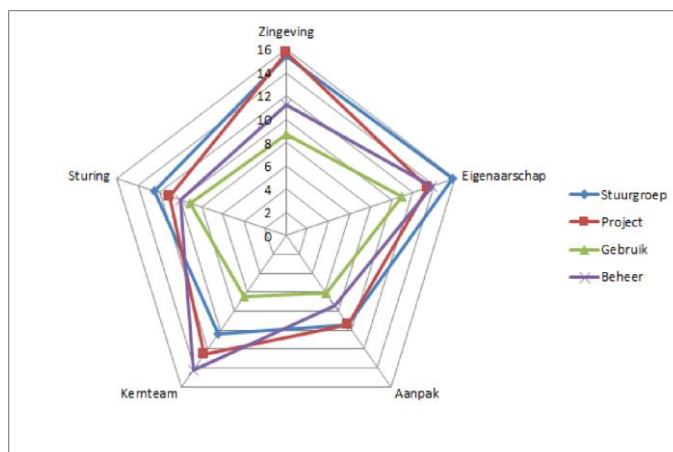
Inleiding

Ongeveer een jaar geleden hebben wij de "Project en Programma Review" geïntroduceerd, ons instrument om op een snelle en doelmatige manier een foto van een programma of project te maken. In de afgelopen jaren hebben we dit instrument steeds vaker succesvol gebruikt bij verschillende klanten, bijvoorbeeld om een vastgelopen programma vlot te trekken, om verbetermaatregelen te monitoren, om een evaluatie te doen. In dit artikel kijken we terug op de reviews die we de afgelopen tijd hebben gedaan en halen daar een belangrijke waarneming uit. Eerst nog even kort de essentie van de review.

De Project en Programma Review

In de Project en Programma Review stellen we vijftig vragen aan mensen in en om het project of programma. Die vragen bepalen de score op vijf factoren. Deze vijf factoren maken het verschil wat betreft het succes van het project of programma. Deze vijf factoren zijn zingeving, eigenaarschap, aanpak, team en sturing.

- **Zingeving** is het antwoord op de vraag "waarom doen we dit ook alweer". Als het niet klip en klaar is, waarom er iets moet gebeuren, gaat het niet lukken.
- Projecten en programma's vragen om **eigenaarschap**. Dat eigenaarschap ligt met name bij de opdrachtgever en de opdrachtnemer (project- of programmamanager) en hun onderlinge samenwerking.
- Een reële **aanpak** met een haalbare tijdslijn en onderbouwing, creëert geloof in een organisatie, geloof in dat het kan gaan lukken en dat is broodnodig voor het succes.
- Elk project of programma heeft een **kernteam**, dat de drager van succes is. Dat team inspireert en zorgt voor de nodige energie om tot een goed einde te komen.
- **Besturing** is een hygiënefactor: het is vanzelfsprekend dat het goed is ingericht en wordt nageleefd, al ziet niet iedereen direct alle voordelen.



Om doelmatig en efficiënt deze vragen te stellen en beantwoorden, maken we gebruik van een online hulpmiddel, een scan. De resultaten van de scan worden in diverse beelden weergegeven. In deze beelden wordt duidelijk waar de respondenten hoog scoren, waar laag, hoe verschillende groepen (bijvoorbeeld mensen in het team, opdrachtgevers, gebruikers) eensluidend of juist verschillend aankijken tegen het programma of project.

Trend in factoren?

We hebben teruggekeken op de reviews die we het afgelopen jaar hebben gedaan, en daarbij een aantal waarnemingen gedaan.

Over de afgelopen dertien reviews is de gemiddelde score op alle factoren een 5,7 (op een schaal van 0 tot 10). Projecten en programma's scoren een krappe voldoende dus. De factoren scoren elk voor zich een 5 tot een 6: aanpak en sturing een 5, zingeving, eigenaarschap en team een 6. Eigenaarschap scoort het hoogste, aanpak het laagste. Opvallend is ook dat bij eigenaarschap de waarnemingen onderling het minst van elkaar verschillen en bij het onderwerp sturing het meest.

De reviews kennen verschillende momentopnames: als startpunt van een interventie, als meetpunt na een interventie of als evaluatie, na afronding van het project of programma. Niet verrassend scoren de reviews na een interventie, vlak na het doorvoeren van diverse verbetermaatregelen, significant hoger: een score van 7,6 gemiddeld. Vóór de interventie scoren ze het laagst: 4,9 en bij de evaluatie daar tussenin: 6,0.

Maar nog iets anders valt op: de standaarddeviatie van reviews, direct na het doorvoeren van verbetermaatregelen, scoort significant lager (ongeveer nihil) ten opzichte van alle andere dwarsdoorsnedes (van ruim 10% tot bijna 25%). Een lage standaarddeviatie wil zeggen dat de verschillende respondenten op dezelfde vragen gelijk scoren. Kennelijk doet het doorvoeren van verbetermaatregelen iets met het gemeenschappelijke normenkader en/of het beeld van het betreffende project of programma.

Deze constatering is een belangrijk aangrijpingspunt voor het werken in projecten of programma's. Zelden of nooit halen projecten en programma's ongeschonden de eindstreep – en dat is niet raar. Juist omdat de opgave complex is, is gekozen voor de werkvorm van project of programma. Daarin vinden gebeurtenissen plaats die vragen om een bijstelling van het plan, vaak in ambitie, tijd of geld, of de weg waarlangs doelen worden gerealiseerd. En wetend dat een groot deel van de gestarte projecten en programma's de eindstreep niet haalt en voortijdig wordt gestopt, is er bijna geen project of programma zonder aanpassing.

Bovenstaand beeld bevestigt hoe wij kijken naar projecten en programma's. Erkennen dat iets anders loopt dan voorzien of gewenst, dat onderkennen en erop acteren, lijkt te resulteren in een verbetering van de scores. In ieder geval hebben de mensen die rondom het project of programma een rol vervullen het beeld dat de verschillende succesfactoren zijn verbeterd. Dat zegt niets over of het echt beter gaat of niet; het zegt alleen dat we denken van wel.

De voorzichtige eerste conclusies uit de analyse van de uitgevoerde reviews laten zien dat het verstandig is om te erkennen dat zaken niet goed gaan en daarop te acteren. Dit effect is het sterkste zichtbaar bij de factoren aanpak en sturing (orde-grootte + 50%). Bij de factoren zingeving, eigenaarschap en team is dit effect beduidend minder (+ 25%). Natuurlijk zegt dit iets over de genomen maatregelen; die hebben kennelijk meer effect gehad op aanpak en sturing. Maar de grootste winst is ook te behalen met de factoren die gemiddeld het laagste scoren.

Deze eerste beelden zullen we de komende jaren blijven onderzoeken. Maar voor nu sterkt het ons in onze overtuiging: als je denkt dat het niet goed gaat met je project of programma, handel dan, stel vast waar het in zit en verbeter! De Project en Programma Review is daarvoor een gemakkelijk en snel toe te passen instrument.

Wilt u meer weten, dan kunt u contact opnemen met:

- ♣ Björn Prevaas, bjornprevaas@goodworkcompany.nl
- ♣ Helmuth Stoop, hsp@tg.nl
- ♣ Jo Bos, jobos@josbosenco.nl
- ♣ Niels van Loon, vanloon@novaim.nl