



Voorkom scope creep en
houd projecten in de pas

**Vijf praktische tips voor
projectorganisaties**

Inhoudsopgave

• Inleiding	3
• Tip 1. Maak duidelijke afspraken	4
• Tip 2. Laat de accountmanager de kick-off van een project leiden	5
• Tip 3. Maak ook intern duidelijke afspraken over nieuwe wensen	6
• Tip 4. Signaleer problemen zo vroeg mogelijk	7
• Tip 5. Houd bij het calculeren rekening met scope creep	8
• Conclusie	9
• Over Visma Software	10

Inleiding

Onderzoek (1) toont aan dat minder dan een derde van projecten op tijd en binnen de begroting wordt opgeleverd. Meer dan 40 procent wordt te laat en tegen hogere kosten gerealiseerd en bijna een kwart mislukt zelfs volledig. De belangrijkste oorzaak? Scope creep. Het kader van een project verschuift gaandeweg, zonder dat er rekening wordt gehouden met de gevolgen voor de looptijd en de kosten.

Hoe kunt u dit als projectorganisatie voorkomen? Vijf praktische tips die u helpen om uw projecten wel binnen planning en budget te houden.

Bronnen: (1) The Standish Group, CHAOS Summary 2009



Tip 1. Maak duidelijke afspraken

Situatie

In de praktijk is het vaak de accountmanager die in eerste instantie de wensen en behoeften van de klant inventariseert. Vervolgens draagt hij of zij het project over aan de projectmanager voor uitvoering. Doordat de projectmanager niet bij de initiële gesprekken met de klant is geweest, kan er ruis in de communicatie ontstaan. De projectmanager geeft een eigen interpretatie aan wat er is afgesproken en ook de klant doet bepaalde aannames. Vooral aanvullende vragen van de klant kunnen voor problemen zorgen en tot scope creep leiden.

Voorbeeld

Voor de inrichting van een pc-netwerk is afgesproken dat alle medewerkers toegang krijgen tot de centrale mail- en fileserver. De prijs en looptijd van het project liggen vast. Gaandeweg het project zegt de klant ook draadloze netwerktoegang voor zijn gebruikers te willen en stelt hij hogere eisen aan de netwerksnelheid. In hoeverre valt dit nog binnen het project zoals dat was voorzien? De meningen verschillen en scope creep ligt op de loer.

Aanpak

Projecten mogen niet rigide zijn. Verandering is helemaal niet erg, als er maar heldere afspraken worden gemaakt. Zet daarom niet alleen duidelijk op papier wat het eindresultaat van het project moet zijn, compleet met milestones, deadlines en de financiële beloning die er tegenover staat. Beschrijf in het projectplan ook wat er gebeurt als er aanvullende vragen of wensen zijn. De projectmanager kan hier dan op terugvallen en na overleg met de accountmanager aan de klant aangeven welke consequenties het verschuiven van het projectkader heeft voor de planning en het budget. Door zwart op wit rekening te houden met mogelijke aanpassingen, is de klant zich ook beter bewust van de gevolgen van het veranderen van de projectscope.



Tip 2. Laat de accountmanager de kick-off van een project leiden

Situatie

Ook al staan alle afspraken zo duidelijk mogelijk op papier, er kunnen altijd punten zijn die in het projectplan ontbreken of om een nadere toelichting vragen. De kick-off van een project is een uitstekende gelegenheid om mogelijke vragen van de klant te beantwoorden of zaken te verhelderen voor alle betrokkenen.

Voorbeeld

Een klant vraagt een grafisch bureau om het ontwerpen van een logo. Er zijn twee mogelijkheden: het perfecte logo wordt op basis van nacalculatie ontworpen of er worden twee logo's voor een vaste prijs gemaakt. De klant gaat voor de tweede optie. Op de kick-off stelt de klant de vraag wat er gebeurt als ze een variant zouden willen van een van de twee gepresenteerde logo's. Het antwoord op die vraag staat niet exact in het projectplan beschreven.

Aanpak

Laat naast de projectmanager ook de accountmanager aanwezig zijn bij de kick-off van het project en laat hem of haar daar het woord doen. De accountmanager heeft immers de afspraken met de klant gemaakt en weet dus het beste waar de projectgrenzen liggen en wat de prioriteiten zijn.

De projectmanager heeft alleen een coördinerende taak: hij of zij moet het project tot een succesvol einde brengen binnen het aangegeven kader. Het is niet zijn of haar verantwoordelijkheid om er invulling aan te geven naar de klant. Dat vergroot alleen maar de kans op verkeerde interpretaties en dus op scope creep.



Tip 3. Maak ook intern duidelijke afspraken over nieuwe wensen

Situatie

Tijdens een project hebben ook interne specialisten contact met de klant. Vanuit hun passie voor het vak en hun streven naar topresultaat zullen ze al snel geneigd zijn om in te gaan op extra wensen van de klant. Ook als die niet passen binnen het oorspronkelijke projectkader. Dit is een gouden recept voor scope creep.

Voorbeeld

Een binnenhuisarchitect heeft een plan ontwikkeld voor de herinrichting van een kantoor. Er moeten ook kasten op maat worden gemaakt. De klant verandert plotseling van mening over de materiaalkeuze en wil een ander soort hout. De interne specialist kan zich in die keuze vinden. Hij of zij houdt geen rekening met de meerkosten en langere leveringstijd van het nieuwe materiaal en vindt het ook moeilijk om tegen de klant te zeggen dat de verandering consequenties kan hebben. Zeker omdat het om een hele grote, belangrijke klant gaat.

Aanpak

Vertel projectteamleden dat ze nieuwe wensen van de klant altijd moeten terugkoppelen aan de projectmanager en dat ze dit ook aan de klant moeten aangeven. De projectmanager kan vervolgens kijken of de wijziging past binnen het projectplan en daarover eventueel in overleg gaan met de accountmanager en de klant. De conclusie hoeft niet altijd te zijn dat de prijs omhoog moet. Er kan bijvoorbeeld voldoende marge zijn om de hogere kosten te dekken, terwijl ook mogelijke lucratieve vervolgoopdrachten van de klant deze keuze rechtvaardigen. Een projectmedewerker kan dit niet naar eigen inzicht beoordelen.

Tip 4. Signaleer problemen zo vroeg mogelijk

Situatie

Bij het maken van een projectplan wordt een inschatting gemaakt van de tijd die nodig is om het project of delen daarvan te realiseren. Het kan zijn dat er onvoorziene problemen opduiken. Daardoor is er veel meer tijd nodig dan oorspronkelijk begroot.

Voorbeeld

Een it-bedrijf heeft een offerte uitgebracht voor het ontwikkelen van een e-commerce-oplossing. De benodigde oplossing is veel complexer dan gedacht en er is veel meer programmeerwerk nodig om het gewenste resultaat te behalen.

Aanpak

Signaleer problemen in een zo vroeg mogelijk stadium, zodat er voldoende ruimte is om een oplossing te vinden. Moet er met de klant worden gepraat over meerwerk of kan het project misschien toch worden gerealiseerd met bestaande technologie? Is er nog franje die eraf kan? Als de prioriteiten duidelijk zijn (tip 2), is dat laatste eenvoudig te bepalen. Het kan ook zijn dat er een externe specialist nodig is om de zaak tot een goed einde te brengen. Daar moet dan nog wel budget voor zijn: als dit al is opgesoupeerd door te lang aan te modderen, is het te laat. De projectmanager speelt een belangrijke rol in dit proces. Hij of zij moet een open sfeer creëren waarin de teamleden problemen naar voren durven brengen en het oplossen van die problemen faciliteren.



Tip 5. Houd bij het calculeren rekening met scope creep

Situatie

De wensen van de klant zijn geïnventariseerd, er ligt een duidelijk projectplan op tafel en alle partijen weten waar ze aan toe zijn en wat er van ze wordt verwacht. Waar kan het nu nog misgaan?

Voorbeeld

Een consultancybedrijf heeft een organisatie doorgelicht en een training voorgesteld voor een bepaalde groep medewerkers. Er is één sessie voorzien voor iedereen. De helft van de mensen blijkt op de voorziene datum echter niet te kunnen, waardoor er twee sessies nodig zijn. Daar is in het budget geen rekening mee gehouden.



Aanpak

Het lijkt een open deur, maar houd bij het calculeren van een project altijd rekening met scope creep. De kans dat klanten extra wensen hebben, is groot. En het is niet altijd volledig te voorspellen met welke factoren u allemaal te maken krijgt, hoeveel ervaring en expertise er ook in huis is. Projectspecialisten zijn bovendien vaak optimisten, ze gaan uit van de ideale situatie en begroten op basis daarvan hoeveel werk het is en hoeveel tijd ze nodig hebben. Bestaat een project uit verschillende onderdelen, dan is de kans op afwijkingen in het totaalplaatje nog groter. Ga daarom minimaal uit van een marge van 15 tot 20% voor scope creep, zowel in tijd als in kosten. Hoe minder gestandaardiseerd het werk en hoe groter het aantal onzekere factoren, hoe hoger deze marge moet zijn.

Conclusie

In projectmanagement hangt alles met elkaar samen, van verkoop tot facturering. Essentieel in dit proces is het vermogen om te leren: welke inschattingen zijn juist en waar lopen ze uit de pas? Dit vergt een automatiseringsoplossing die alle projectinformatie bijeen brengt in één systeem dat zowel inzicht biedt in de wensen en behoeften van klanten als in het verloop van projecten. Op basis van zo'n geïntegreerde oplossing kunnen projectorganisaties leren van ervaringen uit het verleden. Ze zijn in staat beter te budgetteren en te plannen en kunnen nadelige gevolgen door scope creep voorkomen.



Over Visma Software

Visma Software biedt Visma.net Project Accounting, cloudsoftware voor projectorganisaties. Visma.net Project Accounting is geschikt voor organisaties die ook hun financiële projectadministratie willen professionaliseren. Dankzij de flexibiliteit en het gemak waarmee u de financiële verwerking van uw projecten kunt automatiseren, hebt u veel meer inzicht, grip en tijd om goed te analyseren hoe u uw resultaten kunt verbeteren. Zie ook: <http://visma.net/nl/projectaccounting>



Visma Software
HJE Wenckebachweg 200
1096 AS AMSTERDAM
+31 20 355 2910
verkoop@visma.com
visma.net/nl/projectaccounting