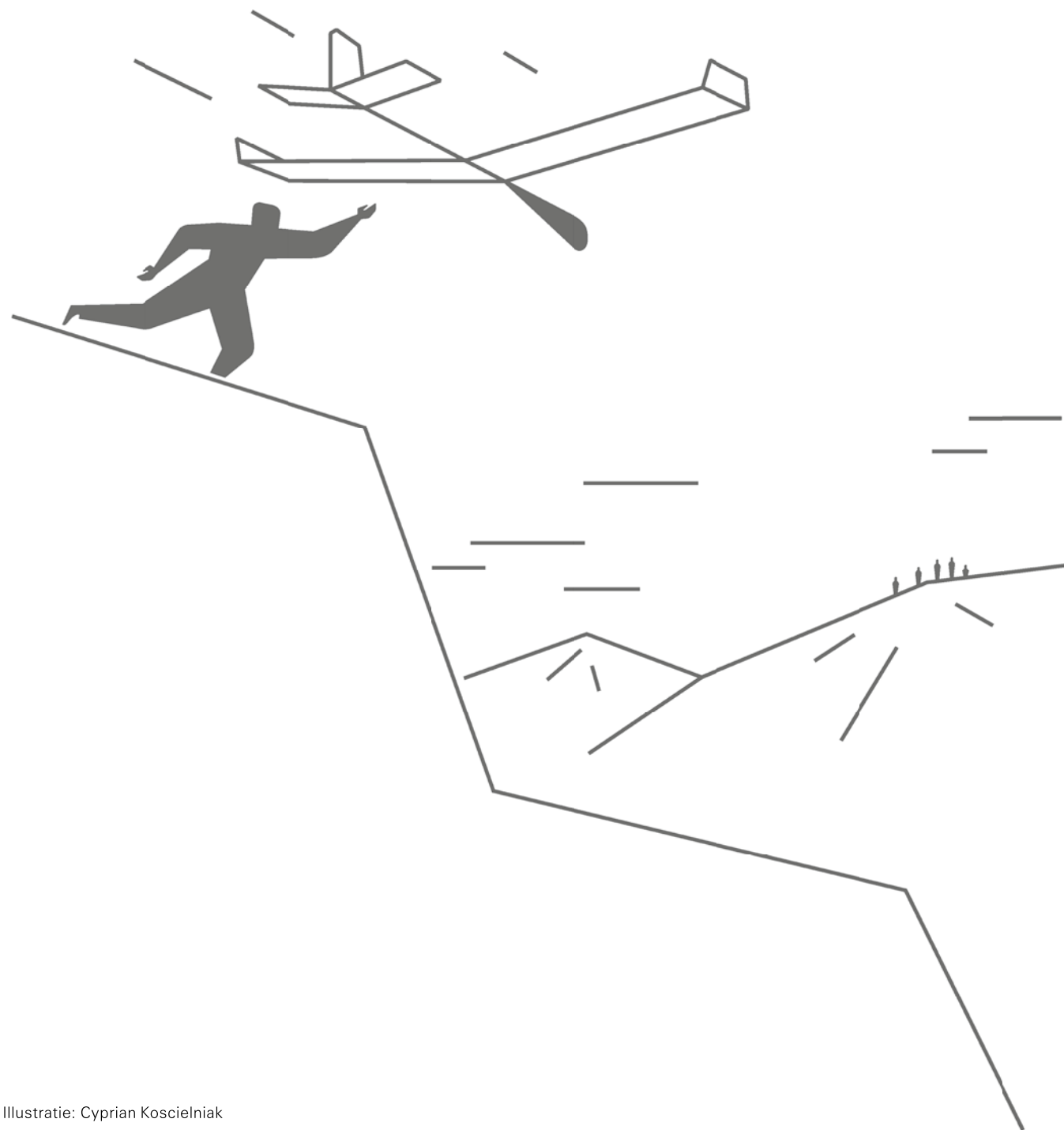


Tijd, geld én kwaliteit

Eén van de valkuilen van het managen van creatieve projecten is het doen van aannames. Zorg ervoor dat je bij aanvang van een project kraakhelder stelt wat de verwachtingen over en weer zijn. Een handig model aan de hand waarvan je het gesprek kunt voeren is de driehoek van tijd, geld en kwaliteit.

Roel Stavorinus
is zelfstandig designmanager
en communicatieadviseur



Illustratie: Cyprian Koscielniak

Onlangs werd ik gevraagd om mee te denken over de training 'Creatieve projecten managen' van de BNO. De eerste vraag die werd gesteld: wat is projectmanagement? Goede vraag. Een project heeft een begin en een einde en wordt dus op zeker moment afgerond. Een project kent verschillende fases die elkaar in een logische volgorde opvolgen. Voor elk project kun je beheersfactoren definiëren op basis waarvan je het project inricht en stuurt. De klassieke beheersfactoren zijn tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Bij aanvang van het project leg je vast wat de randvoorwaarden zijn en gedurende het project toets je, volgens de boekjes, na en liefst ook tijdens elke fase of het project nog loopt zoals je dat had bedacht. Zo niet dan stuur je bij.

De praktijk

Dat is de theorie. In de praktijk heb je als projectmanager bij een ontwerp bureau niet met één project te maken maar met een hele reeks aan projecten. Allemaal in een andere fase, met andere randvoorwaarden, op een andere manier georganiseerd en met andere klanten daaraan gekoppeld. Als projectmanager moet je een jongleur zijn die veel ballen tegelijkertijd in de lucht houdt. Je moet alle lopende projecten kunnen overzien, je moet kunnen anticiperen op ontwikkelingen die in al die projecten plaatsvinden en je moet handig manoeuvreren tussen de belangen van je opdrachtgevers en de belangen van het bureau. Misschien is dat bij een ontwerp bureau nog wel lastiger dan in welke andere situatie dan ook. Ontwerpers zijn niet zelden, terecht of onterecht, eigenwijs en gaan voor het beste eindresultaat. Dat staat soms op gespannen voet met de vastgestelde randvoorwaarden van het project. Als projectmanager moet je vooral een ware 'mensenkunstenaar' zijn. Niets is immers zo veranderlijk als de mens. We worden allemaal regelmatig geconfronteerd met de zinsnede 'voortschrijdend inzicht'. Ontwerpers hebben daar last van. Opdrachtgevers ook. Ga er maar aan staan om dat allemaal te beheersen en te sturen. Dat is volgens mij het allerlastigste, maar ook het allerinteressantste aan het vak van projectmanager bij een ontwerp bureau: hoe zorg je ervoor dat je alle belangen managet? Dat kun je leren, met name door heel veel ervaring op te doen met veel verschillende projecten, ontwerpers en klanten. En dan nog...

Aannames

Eén ding blijft me verbazen en dat is de rol die aannames spelen in een project of in de samenwerking met een klant. Zelden worden aan het begin van een project de randvoorwaarden goed besproken. Geld komt nog wel ter sprake; meestal worden de kosten door middel van een offerte inzichtelijk gemaakt. Het gebeurt echter eigenlijk maar zelden dat je bij aanvang van een project alle randvoorwaarden (of beheersfactoren) goed en grondig doorspreekt met een klant. Je bent enthousiast over het nieuwe project en vaak denk je wel te weten wat men verwacht. Het blijkt pas dat dat anders is, als het al te laat is, als ergens een kink in de kabel komt. Dan blijkt dat wat jij belangrijk vond, niet zo belangrijk was in de ogen van de klant; hetgeen waar jij niet zoveel aandacht aan hebt besteed, blijkt van cruciaal belang.

De driehoek

Projecten worden zoveel leuker en makkelijker als iedereen weet waar hij aan toe is. Een dankbaar instrument om te gebruiken bij het vaststellen van verwachtingen is de driehoek van tijd, geld en kwaliteit. Dat zijn weliswaar maar drie van de beheersfactoren, maar begin daar eerst maar eens mee. Met welk project je ook te maken krijgt, de driehoek werkt altijd op twee manieren. Het helpt je duidelijk te stellen op welke beheersfactoren de nadruk ligt. Het helpt je ook expliciet te spreken

over de drie belangrijkste beheersfactoren: tijd, geld en kwaliteit. Wat verstaat elke deelnemer van het project daaronder?

Het idee is dat je als opdrachtgever maar op twee van de drie beheersfactoren kunt scoren. Dat je maar aan twee factoren eisen mag stellen. Dat is de basis waar de driehoek op staat. Ten aanzien van de derde factor zal de opdrachtgever concessies moeten doen. Heeft de opdrachtgever een beperkt budget, maar verwacht hij de hoogste kwaliteit? Dan mag hij geen eisen stellen aan de planning. Heeft het project een enorm krappe deadline en verwacht de opdrachtgever de hoogste kwaliteit? Dan moet hij bereid zijn om te betalen. Heeft de opdrachtgever een krap budget, maar enorme haast? Het kan dan niet anders dan dat hij zijn verwachtingen ten aanzien van de kwaliteit bijstelt. Wat nu als de opdrachtgever zo snel mogelijk de hoogste kwaliteit tegen een hele lage prijs wil? Zeg 'nee' tegen het project met die randvoorwaarden. Een dergelijk project is gedoemd om te mislukken. Wat voor argumenten je ook hebt om het toch te doen. Goed voor de relatie? Die relatie komt direct onder druk te staan en is daar vaak (nog) niet tegen bestand. Goed voor het portfolio? Het is maar zeer de vraag of het eindresultaat ook aan jouw verwachtingen voldoet ten aanzien van de kwaliteit.

Beheersfactoren

De driehoek is een eenvoudig model, maar daar ben je er uiteraard niet mee. De werkelijkheid is gecompliceerder. Want wat versta je eigenlijk onder kwaliteit, hoe kijk je naar het budget en wat komt er kijken bij de factor tijd?

Kwaliteit

Kwaliteit ten aanzien waarvan? Het creatieve werk, het drukwerk? Gaat het om een exacte benadering van een pms kleur? Of gaat het om de kwaliteit van het proces en de beheersbaarheid daarvan? Een discussie daarover bepaalt mede het project en hoe het eruit ziet. Is de exacte pms belangrijk? Dan moet er ruimte zijn voor kleurproeven. Is daar geen tijd voor? Hoe belangrijk is die kleur dan? Is er geen geld voor? Dezelfde vraag.

Tijd

Is de deadline het meest belangrijk? Welke stappen zijn er dan nodig om die deadline te halen en hoe ziet het project eruit? Maakt een krappe deadline het onmogelijk om af te stemmen op alle momenten die je normaal zou wensen? Welke risico's loop je dan en is de opdrachtgever bereid om die te nemen?

Geld

Is er een krap budget en is het voor de opdrachtgever belangrijk om daar absoluut binnen te blijven? Dan moet je bij elke stap de ruimte hebben om in te schatten wat de consequenties zijn en of die leiden tot hogere kosten. Is dat het geval dan moet je de tijd hebben om naar alternatieven te kijken. Een krap budget en een 'crashplanning' gaan vaak niet samen.

Het gaat er niet zozeer om wat de exacte invulling is van de driehoek of welke combinatie van factoren wordt afgesproken. Het gaat er met name om dat er een gesprek op gang komt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer waarin in een heel vroeg stadium alle wensen en risico's worden blootgelegd. Je zal zien dat zo'n gesprek heel veel informatie oplevert en mogelijkheden biedt om potentiële risico's uit te schakelen. Dat maakt je werk als projectmanager gedurende de hele loop van het project een stuk overzichtelijker.

Crisis

Afgelopen jaar werd ik gevraagd om als crisismanager op te treden in een lopend project voor een productontwerper. De vraag om hulp kwam van twee creatieven die het project hadden aangenomen. In eerste

'Ontwerpers zijn niet zelden, terecht of onterecht, eigenwijs en gaan voor het beste eindresultaat. Dat staat soms op gespannen voet met de vastgestelde randvoorwaarden van het project.'

instantie ging het om naamgeving en identiteit. Vervolgens kwam een beursstand, een website en een productbrochure bij.

Het budget voor het eerste deel was 4000 euro. Alleen uren. Voor het tweede deel was dat 5000 euro. Voornamelijk inkoop. Inclusief uitwerking logo door een illustrator, de bouw van de website en het inrichten van de beursstand! Randvoorwaarden? Een 'crashplanning' want de beurs stelde een keiharde deadline. Een sterke focus op kwaliteit want ook de producten zijn van hoge kwaliteit. En ten slotte: er was geen geld.

Gelukkig was er in een vroeg stadium wel gesproken over de haalbaarheid van de wensen in relatie tot het gestelde budget. De kern van het probleem werd de website. Er was een website beloofd. Volgens de opdrachtnemers een simpele site van maximaal een paar pagina's en nauwelijks functionaliteit. Volgens de opdrachtgever een website met een ingang voor consumenten én detaillisten, een productpresentatie van zeventig producten in verschillende categorieën, een webwinkel met bestelmodule, enzovoorts enzovoorts.

De verwachting van de klant was natuurlijk niet reëel. Maar sommige klanten hebben nu eenmaal geen idee van wat normaal is en wat niet en welke bedragen zij mogen verwachten. Er was een typische situatie ontstaan waarbij de klant op alledrie de factoren wilde scoren: én tijd, én geld, én kwaliteit. Door opnieuw naar alle onderdelen, alle ambities en alle verwachtingen te kijken en die weer met elkaar in balans te brengen hebben we er weer een 'gezond' project van kunnen maken. De creatieven hebben veel meer tijd besteed dan verantwoord. Met alle risico's van dien. Een hoge prijs voor een les in projectmanagement.

—
Roel Stavorinus