

● tijdschrift voor informatie en management

# T I E M

[www.uitgeverijtiem.nl](http://www.uitgeverijtiem.nl)

Interview Maarten Hillenaar,  
Rijks-CIO

Gooi eigen servers en pc's  
niet weg

**Projectmanagement:  
stop dat project!**

Businessinnovatie met ict

CIO: redder van grote  
projecten?

34

tiem 34 december 2009





# STOP DAT PROJECT!

Over het vroegtijdig beëindigen van projecten

Alleen de grootste zwartkijkers opperen tijdens de kick-off van een project dat het ook fout kan gaan. We zijn allemaal enthousiaste projectleiders, verwachtingsvolle opdrachtgevers en hardwerkende teamleden. We weten best hoe weerbarstig en veranderlijk de werkelijkheid is en dat het bestaansrecht van een project kan verdwijnen. Maar we bereiden ons er niet op voor. We houden er in ons doen en laten niet echt rekening mee. Erger nog, als het bestaansrecht lijkt te verdwijnen, toveren we gezamenlijk allerlei konijnen uit een hoge hoed om het project maar niet daadwerkelijk te hoeven stoppen. Hoe komt dat toch? Waarom is vroegtijdig stoppen zo moeilijk? Wat kun je doen om dat gemakkelijker te maken? En als je dan een project daadwerkelijk stopt, wat komt daar dan bij kijken?

door: Bob Hotho en Gert den Hertog

Dit artikel zet de argumenten op een rij om een project vroegtijdig te stoppen. Daarna beschrijft het welke omstandigheden kunnen leiden tot het vroegtijdig stoppen van een project. Vervolgens gaan we in op de vraag waarom vroegtijdig stoppen moeilijk is en wat je kunt doen om het gemakkelijker te maken. We vertellen dat naar randvoorwaarden om vroegtijdig te kunnen stoppen. Paradoxaal genoeg blijken die randvoorwaarden overeen te komen met bekende succesfactoren van projecten. We sluiten af met een checklist voor het daadwerkelijk stopzetten van de projectactiviteiten. Dit artikel bevat ook een korte beschouwing van wat de bekende projectmanagementmethodieken over dit onderwerp bieden.

### Durf te stoppen!

Om een project vroegtijdig te stoppen is een flinke portie durf nodig. Een slechte businesscase op papier is niet genoeg en is desnoods met enkele 'herziene' aannames ook nog wel recht te breien. Van dichtbij zijn er allerlei goede redenen te verzinnen om door te gaan. Terwijl het van een afstand glashelder lijkt: niet doormodderen! Er zijn goede argumenten voor het vroegtijdig stoppen van een slecht lopend project:

- doe de juiste dingen! Besteed de beschikbare tijd en energie in projecten die wel resultaat opleveren.
- voorkom frustraties! Denk niet dat doorgaan beter is voor de betrokkenen. Beter een wedstrijd gestaakt dan doorspelen zonder kans om te winnen. Laat je medewerkers merken dat je ze serieus neemt door ze alleen in te willen zetten op projecten die ook echt iets opleveren.
- voorkom slechte pers! Stoppen geeft geen goede pers, maar te laat stoppen geeft nog slechtere. Dat is vervelend voor alle betrokkenen en soms zelfs schadelijk voor het imago van de organisatie.

### Wanneer vroegtijdig stoppen?

Daar is eigenlijk geen misverstand over: als de businesscase niet meer valide is. Er is geen boek over projecten dat iets anders beweert en niemand zal zeggen dat het onzin is. Laten we er even van uitgaan dat er bij de projectstart inderdaad een goed uitgewerkte businesscase was die het project rechtvaardigde. Hoe komt het dan dat die niet langer valide is? Wat zijn de redenen dat businesscases niet altijd overeenind blijven? In de praktijk

zijn er vele oorzaken die een businesscase nadelig kunnen beïnvloeden. We noemen hieronder een aantal veel voorkomende.

*Het project wordt (veel) te duur.* Tijdens de projectuitvoering blijkt dat de kosten veel hoger uitpakken dan voorzien. Er zijn grote tegenvallers, kostbare vertragingen of de oorspronkelijke kostenschattingen waren veel te optimistisch. Als de uiteindelijke kosten bij de start bekend zouden zijn geweest, zou het project nooit uit de startblokken zijn gekomen. De businesscase van het project is volledig verdampt. Een recent voorbeeld is het project rond de SS Rotterdam (zie pag. 12).

*Het project duurt te lang.* Het project is door allerlei oorzaken vertraagd en het projectresultaat kan niet meer op tijd worden opgeleverd. De tijdigheid van het projectresultaat bepaalt de zin ervan. Bijvoorbeeld een subsidieaanvraag, die niet meer kan worden afgerond voor het verlopen van de indientermijn. Of een komeetverkenner is niet klaar voordat het lanceervenster verloopt. Of een concurrent zet een vergelijkbaar product eerder op de markt.

*De organisatie zit er niet (meer) op te wachten.* Naarmate het project vordert wordt duidelijk dat de staande organisatie niets ziet in de resultaten van het project. Het resultaat blijkt van onvoldoende waarde of is onvoldoende getoetst bij de verantwoordelijke lijnmanagers.

*De projectdoelstelling is niet langer gewenst.* Het halen van het projectdoel is niet langer van waarde of zelfs niet meer wenselijk. De prioriteiten van de staande organisatie verschuiven en daardoor verdwijnt het bestaansrecht van het project. Bijvoorbeeld: het houtje-touwtjesysteem bij een sociale verzekeringsinstelling kan elk moment omvallen. Het zal worden vervangen door een modern workflowsysteem. Deze doelstelling verdwijnt als gaandeweg blijkt dat het 'houtje-touwtjesysteem' veel beter voldoet dan men bij de start van het project dacht.

*Het projectresultaat kan niet meer worden gerealiseerd.* Het is gewoonweg onmogelijk geworden om het projectresultaat te realiseren. Het project is onhaalbaar geworden. Niet omdat de uitvoering zo slecht verliep, maar bijvoorbeeld omdat wetgeving het project blokkeert.

*Het probleem heeft zich al opgelost.* Het oorspronkelijke probleem dat het project moest oplossen bestaat niet meer of wordt niet meer als probleem ervaren. Niemand zit meer op het projectresultaat te wachten, het project is door de tijd ingehaald. Zo bleek al voor de 'go live' van een landelijk systeem voor wachtlijstregistratie dat er geen wachtlijsten (meer) waren. Een geplande parkeer-garage bleek overbodig, omdat een succesvol fietsplan de parkeerproblematiek had opgelost.

### Waarom is stoppen moeilijk?

Succes heeft vele vaders, mislukking is vaak een weeskind. Hoe terecht en verstandig vroegtijdig stoppen soms ook is, er kleeft een zweem van mislukking aan. De mate waarin hangt een beetje samen met de aanleiding om te stoppen. Het is wat minder moeilijk als er sprake is van aanwijsbare 'overmacht' of 'externe

## De businesscase van de SS Rotterdam

De oorspronkelijke businesscase die in 2005 was opgesteld, ging uit van een investering van 25 miljoen euro (sommige bronnen spreken zelfs van 6 miljoen euro). Door tegenvallers liep dat gestaag op tot een bedrag van meer dan 210 miljoen euro. Maar bij elke tegenvaller werd gesteld dat de businesscase overeind bleef. Zo werd het schip eind 2008 getaxeerd op 200 miljoen euro. Een aangestelde toezichthouder haalde begin 2009 alle optimistische ramingen uit de businesscase, waarna de eigenaar Woonbron maar liefst 90 miljoen euro op de investeringen moest afschrijven.

factoren'. Het wordt pas echt moeilijk als de businesscase niet meer valide is als gevolg van interne oorzaken. In beide gevallen zijn er drie soorten achterliggende (drog) redenen die het stoppen zo moeilijk maken. De emotionele redenen hebben hun oorsprong in het gevoel van de betrokkenen. De praktische redenen komen voort uit de mate van inzicht in de feitelijke stand van zaken of uit een focus op de dingen die wel goed gaan. Ideologische redenen komen voort uit het politieke klimaat waarbinnen het project wordt uitgevoerd en de belangen die daarbij spelen.

### Emotionele redenen om niet te stoppen:

'We hebben er al zoveel geld in gestopt.' Als de stuurgroep de stekker eruit trekt is dat weggegooid geld. Het moet toch mogelijk zijn om minimaal een deel van de investering terug te verdienen? De stuurgroepleden maken zich vast niet populair met de mededeling dat het geld 'down the drain' is gegaan.

'Dat kost me mijn kop.' De opdrachtgever en/of de projectleider hebben zich persoonlijk aan het project verbonden. Nu stoppen betekent dat er veel valt uit te leggen en dat kan niet zonder gezichtsverlies. Het einde van het project betekent wellicht ook het einde van hun rol. Een opdrachtgever zal zich zorgen maken over zijn interne positie, een externe projectleider over een vervolgoopdracht, een interne projectleider over het eerstvolgende functioneringsgesprek met zijn leidinggevende. Kortom het persoonlijk belang zit in de weg.

'Het team draait zo lekker.' De projectleden hebben iets opgebouwd. Ze zijn als team lekker bezig en zijn goed op elkaar ingespeeld. Er wordt goed gepresteerd en de sfeer is fantastisch. Het team krijgt de zaken voor elkaar. Het is ook niet zonder reden dat juist zij het projectteam vormen. Als het project vroegtijdig wordt gestopt is dat slecht voor de moraal.

### Praktische redenen om niet te stoppen

'Gaat het niet goed dan?' De signalen over de stand van zaken van het project zijn niet duidelijk en overtuigend. De businesscase was al niet zo goed uitgewerkt en het project heeft ook nooit uitgeblonken in goede rapportage over de voortgang, issues en knelpunten. Feitelijk ontbreekt de informatie die nodig is om stoppen überhaupt te overwegen. Bovendien is er nog voldoende projectbudget, dus we kunnen gewoon door.

'Er gaat heel veel wel goed.' Er zijn heel veel positieve ontwikkelingen te noemen. De onderlinge samenwerking heeft een uitstraling binnen de organisatie. De tussenresultaten zijn goed door een kwaliteitstoets gekomen.

Klanten hebben positief gereageerd op een recente publicatie over het project. Het project is goed voor ons imago, en het positieve scenario in de businesscase lijkt best realistisch. Als alles vanaf nu mee zit pakt de businesscase nog steeds goed uit.

'Stoppen gaat weerstand opleveren.' Er zijn genoeg betrokkenen die het project liever zien doorgaan. Niet iedereen zal het me in dank afnemen. Dat klopt. Het vroegtijdig stoppen van een project is voor sommige betrokkenen een flinke tegenslag. En bij het verwerken van tegenslagen horen zaken als ontkenning, boosheid en moedeloosheid. Een opdrachtgever moet de betrokkenen de ruimte gunnen om deze tegenslag te verwerken.

### Ideologische redenen om niet te stoppen

'Paradepaardjes mogen niet sneuvelen.' Er zijn *hogere* overwegingen die belangrijker zijn dan de harde feiten die wijzen op stoppen. Het project is met veel vertoon van start gegaan en heeft de aandacht van de Raad van Bestuur. Het is een voorbeeld voor de rest van de organisatie. Kortom, het moet gewoon slagen. Zo niet, dan brengt het enkele bestuurders in een lastig parket.

'We willen niet in de krant.' Het project heeft externe belanghebbenden. Het stoppen ervan zal niet lang stil blijven. Het zal mogelijk de plaatselijke of zelfs de landelijke pers halen. Gedoe met de klant en met de krant moet te allen tijde worden vermeden. Met het stoppen van het project houden we dat niet droog.

'Projectmatig werken is de toekomst.' Het is binnen de organisatie nog maar kort geleden ingevoerd. Nu stoppen met het project brengt die ontwikkeling in gevaar. Het zal in negatieve zin afstralen op de andere projecten. En dat is wel het laatste wat het managementteam wil.

### Voorwaarden succesvol te stoppen

De dingen die je moet doen om beheerst vroegtijdig te kunnen stoppen, blijken ook bekende succesfactoren voor projecten te zijn. Wellicht is dat een verklaring voor het feit dat slechtlopende projecten soms zo enorm uit de bocht kunnen vliegen. Ondanks de signalen dat het mis gaat. Anderzijds is het ook een geruststelling: door te zorgen dat je tijdig kunt stoppen heb je meer kans om te slagen!

Bij het stoppen van een project zijn de opdrachtgever en de projectleider de belangrijke spelers. De opdrachtgever omdat hij verantwoordelijk is voor de businesscase van het project. De projectleider omdat hij degene is die de businesscase in de praktijk uitwerkt of laat uitwerken. Van hen mag en moet worden verwacht dat ze zich niet laten (ver)leiden door de hiervoor genoemde redenen. Ook al zijn zij degenen met de grootste persoonlijke belangen. Zij moeten de durf hebben hun verantwoordelijkheid te nemen, vanuit de wetenschap en overtuiging dat dat uiteindelijk voor alle betrokkenen beter is.

Het belangrijkste dat de opdrachtgever kan doen is een klimaat scheppen waarin het stoppen van het project openlijk ter sprake kan worden gebracht en niet als een taboe geldt. Bijvoorbeeld door het belang van feitelijke informatie uit te dragen en de rechtvaardiging van het project te benadrukken: het is geen bezigheidstherapie. Manage de verwachtingen van de betrokkenen en benadruk de belangrijkste redenen voor het project. Wees scherp op pogingen om de businesscase oneigenlijk



**Blijf niet doormodderen. Durf te stoppen**

bij te stellen en wijs deze als irreëel van de hand. Zoals je verantwoordelijkheid bij de projectstart serieus neemt, zo scherp moet je zijn tijdens de uitvoering van het project. Maak het jezelf makkelijk en zorg ervoor dat de randvoorwaarden om te kunnen stoppen op orde zijn.

Het belangrijkste dat de projectleider kan doen is oog hebben voor de essentie van de businesscase. Bespreek met de opdrachtgever wat de cruciale baten zijn en waardoor die het meest worden beïnvloed. Op die manier kun je de businesscase bewaken en scherp zijn op bedreigingen. Deel deze inzichten met het projectteam en betrek ze bij het monitoren en bewaken van de businesscase. Laat er geen misverstand zijn: het is de verantwoordelijkheid van de projectleider om tegen de opdrachtgever te zeggen dat bij uitwerking een businesscase niet blijkt te deugen.

## Houvast aan projectmanagement-methodieken?

### PRINCE2

Het principe 'continued business justification' verwoordt het heel aardig. 'Als de businesscase van een project om wat voor reden dan ook niet meer is te rechtvaardigen, moet het project worden gestopt of aangepast. Dat levert een positieve bijdrage aan de organisatie, doordat budget en capaciteit kunnen worden ingezet voor projecten die meer opleveren.' PRINCE2 vult dat pragmatisch in door de businesscase bij te werken bij elke faseovergang en bij dreigende afwijking op de afgesproken toleranties. Over hoe vroegtijdig te stoppen stelt PRINCE2 op hoofdlijnen het volgende: stel reeds opgeleverde deelresultaten veilig, rond (eventueel) deelresultaten af, draag afgeronde deelresultaten over, verzamel leerpunten, bepaal vervolgacties, evalueer het project, sluit en archiveer het projectdossier, ontmantel de projectorganisatie en communiceer het vroegtijdig projecteinde aan alle betrokkenen.

### Projectmatig creëren (PMC)

De businesscase van het project geeft aan wat de toegevoegde waarde van het projectresultaat voor de opdrachtgever is. Werk de businesscase voortdurend bij, omdat zich gebeurtenissen kunnen voordoen die de businesscase sterk beïnvloeden. Misschien zelfs zodanig dat de opdrachtgever het project vroegtijdig stopzet. Een 'go/no-go'-moment is bij PMC eigenlijk een 'no-go, tenzij'-moment: de projectleider moet aantonen dat het beter is om door te gaan. De opdrachtgever draagt zorg voor een goede afronding van projecten. Over hoe hij dat moet doen, maakt PMC geen onderscheid tussen stoppen en vroegtijdig stoppen: zorgen voor de overdracht aan gebruikers/klanten, zorgen dat het project wordt geëvalueerd, dechargeren van projectleider en projectteam, zorgen voor (her)plaatsing van de projectleider en de voor het project vrijgestelde teamleden.

### Projectmatig werken (PMW)

De titel van paragraaf 1.1 luidt 'Toets regelmatig of het project nog relevant is'. En de eerste zin luidt: 'Het is de taak van de opdrachtgever om gedurende de looptijd van het project te toetsen of er nog steeds gewerkt wordt aan een onderwerp waar de organisatie op zit te wachten'. Dan kan er geen misverstand meer over bestaan. PMW vult deze krachtige opening pragmatisch in, door die relevantie minimaal bij faseovergangen te toetsen op de vijf beheersaspecten (tegen vooraf vastgestelde normen en marges), en door de opdrachtgever aan het eind van elke fase op basis daarvan te laten beslissen om te stoppen of door te gaan. PMW gaat nauwelijks in op het hoe, afgezien van het communiceren van het projecteinde en het ontbinden van het projectteam.

Daarnaast moet je in het project in ieder geval de volgende zaken op orde hebben om een project vroegtijdig te kunnen stoppen:

- een heldere beschrijving van doel, scope en resultaat van het project,
- een heldere en toetsbare businesscase,
- een akkoord van de betreffende managers om de baten van de businesscase te realiseren (vastgelegd in het managementcontract!),
- een gefaseerde planning en een expliciet 'go/no-go'-besluit voor elke volgende fase,
- een structuur om beheerst om te gaan met wijzigingen en (dreigende) afwijkingen,
- een feitelijke rapportage van de voortgang van het project,
- een projectleider die het resultaat voor de opdrachtgever belangrijker vindt dan zijn persoonlijk belang.

### Modder niet door

Wat nu als bovengenoemde zaken niet voldoende op orde zijn? Moet het project dan maar gestopt worden? Dat is een voorbarige conclusie. Het gegeven dat doelstelling, scope, resultaat en businesscase van het project niet goed zijn beschreven, is op zich geen reden om te stellen dat het project geen goede businesscase heeft. En het ontbreken van goede rapportages over voortgang, resultaten en issues is geen garantie dat het daarmee beroerd is gesteld. Hoe besluit je over stoppen of doorgaan als er nooit een businesscase is opgesteld? Of als er toch genoeg geld is om door te gaan? Of als je geen goed inzicht hebt in de status van het project of twijfelt aan de rapportage daarover? Of als überhaupt niet duidelijk is wie die beslissing zou moeten nemen? In dergelijke situaties heb je twee opties: hak de knoop door op basis van je intuïtie of zoek het uit. Ook hier geldt: modder niet door!

### Als het stopbesluit is genomen

Met het doorhakken van de knoop is het project nog niet gestopt. Het kan flink wat voeten in aarde hebben om een slechtlopend project goed af te ronden. De afronding moet zich met name richten op het verwerkingsproces bij de betrokkenen en het maximaal profijt behalen van de al gerealiseerde deelresultaten. Zodra het besluit tot stoppen is genomen, zullen zowel de opdrachtgever als de projectleider snel in actie moeten komen.

### Wat de opdrachtgever moet doen

- Stel vast of en welke deelresultaten het project nog moet afronden. Stel vast wat de organisatie met de gerealiseerde deelresultaten kan bereiken. Maak afspraken met de betreffende managers over de benefits die alsnog gerealiseerd kunnen worden.
- Geef persoonlijk uitleg aan de projectmedewerkers. Organiseer een korte bijeenkomst en licht toe waarom het project stopt en het team wordt ontbonden. Bedank de projectleden voor hun inzet. Vertel dat je je er persoonlijk voor inzet, dat *vrijgemaakte* projectmedewerkers goed in de staande organisatie landen. Vertel ook welke benefits alsnog worden gerealiseerd met de tot nu toe behaalde resultaten.
- Informeer ook de staande organisatie over het stoppen van het project.
- Bewaak dat vrijgemaakte projectmedewerkers goed landen in de staande organisatie.

## SUCCES HEEFT VELE VADERS, MISLUKKING IS VAAK EEN WEESKIND

- Geef decharge aan de projectleider, nadat hij de afsluiting van het project heeft afgerond.
- Geef het overgebleven restbudget vrij.

### Wat de projectleider moet doen

- Licht toe wat er moet gebeuren om het project af te sluiten en wie daar nog voor nodig zijn.
- Zorg (eventueel) voor realisatie van de afgesproken deelresultaten.
- Zorg voor de financiële afronding van het project. Zeg de bestaande contracten op voor de projectfaciliteiten en externe dienstverlening.
- Bepaal de *lessons learned* met het projectteam. Want die zijn er zeker. Betrek daarin de wijze van vroegtijdig afsluiten.
- Stel de gerealiseerde deelresultaten veilig en draag ze over aan de opdrachtgever of de staande organisatie.
- Draag het projectarchief over.
- Geef de geclaimde inzet van medewerkers vrij bij de staande organisatie.
- Organiseer een informele projectafsluiting met de projectmedewerkers en praat na.

### De paradox van stoppen en slagen

We stelden al dat de dingen die je moet doen om een project beheerst te kunnen stoppen, zonder uitzondering succesfactoren zijn die een project juist doen slagen. Ziedaar de paradox van stoppen en slagen. Om twijfelars te overtuigen sluiten we af met enkele varianten van deze paradox.

'De opdrachtgever die zorgt voor een klimaat waarin het stoppen van projecten een reële optie is, draagt bij aan een klimaat waarin projecten meer kans van slagen hebben.'

'Hoe beter een projectleider de randvoorwaarden om vroegtijdig te kunnen stoppen invult, hoe succesvoller hij is in zijn projecten.' ■



#### Over de auteurs

Ir. B.R. (Bob) Hotho (1970) is senior adviseur en werkt sinds 1997 bij M&I/Partners. Hij heeft een voorliefde voor projectmatig werken. Hij helpt klanten om dat beter te doen en doet het ook graag zelf.  
Ir. G. (Gert) den Hertog (1960) is sinds 2005 als principal adviseur verbonden aan M&I/Partners, gespecialiseerd in project- en programma-management. Daarvoor werkte hij achtereenvolgens bij Fokker, Baan en Raet als senior projectmanager en afdelingsmanager.

#### Literatuur

Managing Successful Projects with PRINCE2, Murray, 2009, TSO

Directing Successful Projects with PRINCE2, Murray, 2009, TSO

Projectmatig creëren 2.0, BOS, Harting, 2006, Scriptum

Werken aan projecten, Kor, 2008, Kluwer

De kracht van toewijding, Houben, De Mare e.a., 2005, SDU