

# 100 vragen voor de projectmanager

*Wie wil gaan outsourcen, moet zijn projectmanagement op orde hebben. Patricia Ensworth, directeur van Harborlight Management Services, noemt de 100 vragen die je als projectmanager moet stellen.*

Door de economische recessie grijpen beleidsmakers en directeuren steeds sneller naar nieuwe middelen om kosten te besparen. Ook middelgrote bedrijven en overheden kijken daardoor meer en meer naar outsourcing van de ict om de kosten te drukken. Voor CIO's kan dat een flinke verandering betekenen omdat hun functioneren volgens andere criteria wordt beoordeeld.

Er is een schat aan gegevens, case studies, advies en mond-op-mond-verhalen waar je je op kunt storten. Maar als de beslissing eenmaal is genomen, dan wordt het tijd voor de ict-afdeling om verantwoordelijkheden af te staan aan de gekozen leverancier. De CIO bevindt zich dan in het spervuur, en het kan hem heet onder de voeten worden als hij beseft dat veel afhangt van de projectmanagers die hij aanneemt.

## **Kritieke rol**

Projectmanagement speelt een kritieke rol in outsourcing. Uitbesteedde arbeid en kosten worden tegenwoordig meegenomen in bedrijfsbrede project-managementsystemen. Tenzij de projectmanagers begrijpen welke problemen er met outsourcing spelen, en op welke punten outsourcing verschilt van in-house projecten, zou het heel goed kunnen dat de key performance indicators (KPI) heel snel in het rood belanden.

De volgende checklist moet CIO en projectmanagers helpen bij het managen van hun (eerste) outsourcingproject. Deze 100 vragen gaan in op de organisationele en technische aspecten waar iedere projectmanager mee te maken krijgt.

Ze zijn gerangschikt op naar projectfase, en naar de drie petten die projectmanagers gedurende de afwikkeling op moeten zetten: de ondernemer die let op de zakelijke kant van het verhaal, de technologiepartner die moet samenwerken met andere professionals om de oplossing te optimaliseren, en de teamleider die toezicht houdt.

Maar er zitten ook vragen tussen voor de rol van 'guru', omdat een projectleider alles moet weten (eist iedereen). Dit lijstje moet ook als hulp kunnen dienen voor CIO's, die hiermee de juiste projectmanager kunnen selecteren.

De antwoorden hangen uiteraard af van de situatie: Wat voor bedrijf? Welk systeem? Wat voor structuur? Wat zijn de risico's? Maar dat neemt niet weg dat in ieder geval deze vragen gesteld dienen te worden.

## Fase 1: het begin

### **Ondernemer**

- 1: Waarom doen we dit? Waarom nu?
- 2: Wie heeft de beslissing genomen om dit te doen?
- 3: Wat zijn de succescriteria?
- 4: Hoeveel invloed kan ik uitoefenen op de contractvoorwaarden?
- 5: Is er een deadline voor het uitbesteden van dit project?
- 6: Welke eisen moet ik stellen aan de leverancier?
- 7: Wat zeg ik tegen mijn klant/zakenpartner over dit project? En wat hou ik voorlopig voor me?
- 8: Welk effect heeft deze uitbesteding op mijn levertijden?

### **Technologiepartner**

- 9: Zijn er afspraken gemaakt met de leverancier over de dienstverlening, en staan deze zwart op wit?
- 10: Is er een specificatie opgesteld voor de leverancier of voor dit soort dienstverlening?
- 11: Zijn er Service Level Agreements (SLA's) afgesproken?
- 12: Wat voor contract hebben we het eigenlijk over?
- 13: Hebben we tijd, geld en ruimte om een pilot uit te voeren?
- 14: Is het mogelijk om een bezoek te brengen aan de leverancier om diens organisatie te bekijken?
- 15: Is het in dit stadium nog mogelijk om meerdere offertes aan te vragen van concurrerende bedrijven?
- 16: Hoeveel kennis en ervaring is er binnen mijn eigen organisatie aanwezig over dit soort projecten?

### **Teamleider**

- 17: Wie wordt vanuit mijn organisatie de contactpersoon met de leverancier?
- 18: Wie is de contactpersoon vanuit de leverancier?
- 19: Delen mijn organisatie en de leverancier alle kennis en mankracht, en maken we dit beschikbaar vanuit een enkel projectteam?

20: Is dit een project waarbij de leverancier puur de mankracht levert? Of gaat het hier om managed services?

21: Op welke gronden moet ik beslissen of ik een project moet outsourcen of juist niet?

22: Is er een maximum aan mankracht en/of gegevens die ik buiten de grenzen van het bedrijf kan deponeren?

23: Vallen er ontslagen?

24: Zijn er beloningen te bedenken die mijn personeel kan verdienen?

### **Guru**

25: Waar kan ik meer informatie inwinnen over outsourcing in het algemeen?

## Fase 2: Planning

### **Ondernemer**

26: Welk plan heeft de leverancier opgesteld om continuïteit te waarborgen?

27: Wie houdt in de gaten of de facturen die de leverancier stuurt wel kloppen?

28: Wie is er verantwoordelijk voor het eventuele vervoer van mensen van de leverancier, en wie betaalt hun kosten?

29: Wie houdt in de gaten of de facturen van de leverancier op tijd betaald worden?

30: Wat is de ideale verhouding tussen bronnen die binnen mijn organisatie blijven, en bronnen die naar de leverancier gaan?

31: Welk van deze wordt het grootste pijnpunt tijdens de onderhandelingen met de leverancier: budget, schema of breedte en kwaliteit?

32: Wat moet ik doen als mijn projectteam van tevoren een uitgebreid, gedetailleerd plan van aanpak wil opstellen, terwijl de leverancier liever alleen de hoofdlijnen uitwerkt en de rest later wil invullen?

33: Welke ict-onderdelen moeten betrokken worden bij het plannen van het project?

### **Technologiepartner**

34: Welke rapporten en meetmethoden moeten worden opgesteld om de prestaties van het project mee te volgen?

35: Hoe houd ik de gegevens die echt binnenshuis moeten blijven ook daadwerkelijk binnenshuis?

36: Kunnen mijn ontwikkeltools van buitenaf worden geïnstalleerd?

37: Hoe werkt de technische ondersteuning bij de leverancier?

38: Op welke manier worden de middelen van de leverancier getoond in onze systemen? (HR, te betalen rekeningen, budgettering, helpdesk enzovoorts)

39: Hoe hou ik de uptime van de infrastructuur in de gaten?

40: Hoeveel middelen van de leverancier kan ik naar mijn projectteam halen voordat de logistiek daarvan te ingewikkeld wordt?

41: Wat zijn de belangrijkste securityproblemen die ik zal moeten aanpakken?

### **Teamleider**

42: Hoe moet ik mijn team herindelen om het outsourcen te faciliteren?

43: Welke voorzorgen moet ik nemen om eventueel verloop aan de leverancierskant op te vangen?

44: Hoe zit het met de training van de technici van de leverancier?

45: Welke werktijden houdt de leverancier erop na?

46: Moet mijn personeel op training om te kunnen communiceren met het personeel van de leverancier (bijvoorbeeld op het gebied van cultuurverschillen)?

47: Hoe lang duurt het voor de mensen aan de leverancierszijde zijn ingewerkt?

48: Hoe moet ik het project verdelen tussen meerdere leveranciers op verschillende locaties?

49: Zal de leverancier het accepteren om een backup-team paraat te houden om fluctuerende werklasten en projecteisen op te kunnen vangen?

### **Guru**

50: Welke middelen biedt mijn organisatie ter training van projectmanagers en teamleiders als het gaat om de outsourcing en het onderhouden van de relatie met de leverancier?

## **Fase 3: uitvoer**

### **Ondernemer**

51: Hoe vaak moet ik de leverancier bezoeken?

52: Hoe vaak moet ik teleconferenties opzetten met de leverancier?

53: Wat moet ik mijn klant of zakelijk contact meedelen over de stand van zaken rond dit uitbestedingsproject?

54: Hoe moet ik reageren op het moment dat er binnen mijn organisatie een wisseling van de wacht plaatsvindt in het management, waardoor wijzigingen worden doorgevoerd in personeel, doelen, strategie, procedures en/of opstelling ten aanzien van outsourcing?

55: Hoe ga ik ermee om als de leverancier van eigenaar wisselt?

56: Hoe moet ik het aanpakken als ik en de leverancier een conflict krijgen over werkvergoedingen?

57: Hoe hou ik de lieve vrede op het moment dat mijn projectteam naar gevoel uiterst goed samenwerkt met de teamleden van de leverancier, maar het management van mijn organisatie de leverancier ziet als een onbetrouwbare vijand?

58: Mocht de leverancier uitstekend presteren, hoe zorg ik er dan voor dat er waardering blijkt vanuit mijn organisatie, en vice-versa?

### **Technologiepartner**

59: Hoe kan ik het aantal storingen en mislukte tests beperken die ontstaan door configuratieproblemen tussen client en leverancier?

60: Hoe kan ik er zeker van zijn dat de mensen die op de lijst van de leverancier staan ook daadwerkelijk zijn wie de leverancier zegt dat ze zijn?

61: Hoe kan ik de specificaties en/of SLA's verlengen, tussentijds afbreken en/of wijzigen nu het project aan de gang is?

62: Hoe kan ik tot een goede samenwerking komen tussen medewerkers/teamleden van verschillende leveranciers?

63: Wat moet ik doen als mijn organisatie en de leverancier verwickeld raken in een onenigheid aangaande het contract?

64: Welke stappen moet ik ondernemen als blijkt dat het netwerk/de PC's/de servers zo traag of onbetrouwbaar blijken dat de productiviteit eronder lijdt?

65: Hoe krijg ik de technische ondersteuning die mijn team nu ontvangt beter?

66: Hoe moet ik reageren als mijn leverancier een belangrijke deadline mist, of als de werkzaamheden beneden de maat zijn, en blijkt dat de rapporten niet de waarheid tonen?

## **Teamleider**

67: Wat moet ik doen op het moment dat een teamlid van de leverancier uit zichzelf vertrekt of wordt ontslagen door de leverancier?

68: Wat moet ik doen als ik ontevreden ben met een teamlid van de leverancier en deze wil verwijderen?

69: Hoe moet ik reageren als een teamlid van de leverancier naar me toe komt en zegt een permanente overstap te willen maken?

70: Hoe moet ik reageren als andere managers binnen mijn organisatie een teamlid van de leverancier proberen over te halen een overstap te maken?

71: Hoe ga ik ermee om als een teamlid of manager van de leverancier niet zo goed presteert als zou moeten?

72: Hoe ga ik ermee om als ik een probleem heb met een teamlid vanuit mijn eigen organisatie, of met het management of klant?

73: Wat doe ik als culturele verschillen de samenwerking binnen het team bemoeilijken?

74: Als mijn teamleden zich verspreid over de wereld bevinden, hoe zorg ik dan voor voldoende nachtrust?

## **Guru**

75: Wat moet ik zeggen tegen familie, vrienden en collega's die roepen dat het uitbesteden naar andere landen toe slecht is voor de economie, de branche en zelfs het land?

## **Fase 4: Afwikkeling**

### **Ondernemer**

- 76: Wie moet ik melden dat het project op zijn einde loopt?
- 77: Wie moet ik melden dat de banden met de leverancier worden verbroken?
- 78: Hoe verbreek ik de banden met de leverancier als het project ten einde loopt?
- 79: Hoe verbreek ik de banden met de leverancier als ik ontevreden ben met het werk?
- 80: Hoe verbreek ik de banden met de leverancier als het project om wat voor reden ook wordt gestaakt?
- 81: Hoe moet ik de resultaten van het project overbrengen aan de klant?
- 82: Welke informatie over de resultaten van het project moet ik doorspelen aan het ict-management?
- 83: Welke informatie moet ik sturen naar het management, de verkoopafdeling, de operationele afdeling en/of de sourcinggroepen van de leverancier?

### **Technologiepartner**

- 84: Is het nodig om nieuwe specificaties op te laten stellen, iedere keer als het project zich herhaalt?
- 85: Als de specificaties niet zijn verlopen na het project, kan ik ze dan aanwenden voor een nieuw project?
- 86: Welke informatie hoort de leverancier naar mij te sturen als het project op zijn eind loopt?
- 87: Welke informatie verwacht de leverancier van mijn kant?
- 88: Hoe documenteer ik de geleerde lessen, zodat we een referentie hebben voor toekomstige projecten?
- 89: Wat kan ik doen om de leverancier beter te doen presteren bij het volgende project?
- 90: Hoe kan ik input krijgen in hoe mijn organisatie de prestatie van de leverancier beoordeelt?
- 91: Hoeveel moet er worden gestoken in het verbeteren van de interne processen bij de organisatie als het gaat om outsourcing?

## **Teamleider**

92: Wat gebeurt er met de teamleden die vanuit de leverancier werken?

93: Hoe zorg ik ervoor dat de beste, meest getalenteerde teamleden vanuit de leverancier de volgende keer weer naar mijn projectteam terugkomen?

94: Hoe stel ik vast wie de meest waardevolle teamleden vanuit de leverancier zijn?

95: Met wat voor beloningen moet ik werken om de teamleden die vanuit de leverancier zijn gekomen te bedanken?

96: Moet ik prestatierapporten schrijven over de teamleden vanuit de leveranciers?

97: Welke criteria moet ik opstellen voor de teamleden vanuit mijn eigen organisatie die nauw hebben samengewerkt met de teamleden vanuit de leverancier?

98: Hoe voorkom ik leegloop aan de kant van de leverancier op het moment dat het project op zijn einde loopt?

99: Hoe voorkom ik leegloop aan de kant van mijn eigen organisatie op het moment dat het project op zijn eind raakt?

## **Guru**

100: Welke stappen kan ik verder zetten in mijn carrière nu ik een outsourcingproject met veel succes heb afgerond?

*Patricia Ensworth is directeur bij Harborlight Management Services, een consultancy gespecialiseerd in projectmanagement. Zelf heeft ze ervaring als relatiemanager, quality assurance manager en programmamanager, en heeft ze meerdere certificeringen in haar bezit. Ze is ook de auteur van *The Accidental Project Manager: Surviving the Transition from Techie to Manager* uit 2001.*