Van springen op een rijdende trein naar jouw plek in de locomotief: jouw eerste 100 dagen als PM op een lopend project.

Introductie

Het overnemen van een lopend project, zeker zonder een gestructureerde handover, voelt als springen op een rijdende trein zonder te weten waar hij naartoe rijdt. Je weet niet wat er al beslist is, wat het al gekost heeft en wie waarom is afgehaakt. Elke week die je nodig hebt om dat uit te zoeken, kost budget en geloofwaardigheid. Deze whitepaper van Elevora Solutions geeft je een praktische leidraad voor jouw eerste 100 dagen: eerst de cijfers, dan de mensen, dan de koers. Of je nu een doorgewinterde professional bent of aan het begin van jouw carrière staat, deze aanpak helpt je om in drie maanden grip te krijgen, de juiste mensen mee te hebben en het project naar de finish te brengen.

100 dagen in drie fasen

De eerste 100 dagen bepalen de toon, de richting en jouw geloofwaardigheid als projectleider. Verlies je die periode aan rondvragen, dan stuur je een half jaar later nog altijd op aannames in plaats van op feiten. We verdelen deze periode in drie hoofdfasen, elk met specifieke focuspunten en acties.

Fase 1: Follow the money (dag 1-30)

Waar begin je als niemand je iets uitlegt? Bij het geld. De snelste manier om de kern van een project te doorgronden, is de financiële stromen volgen. Dit is meer dan alleen budgetten controleren; het is een lens waardoor je de geschiedenis, de prioriteiten en de besluitvorming van het project kunt zien.

Acties:

1. **Duik in de financiën:**

- **Budgetanalyse:** Vraag direct toegang tot alle financiële documenten: budgetten, uitgavenoverzichten, facturen, contracten met leveranciers en externe partijen. Begrijp waar het geld vandaan komt en waar het naartoe gaat.
- **Kosten versus waarde:** Analyseer welke projectonderdelen de meeste kosten met zich meebrengen en relateer dit aan de verwachte waarde of voortgang. Zijn er grote uitgaven

gedaan die nog geen tastbaar resultaat hebben opgeleverd? Dit kan duiden op risico's of vertragingen.

- **Resource allocatie:** Financiële gegevens onthullen vaak de ware allocatie van middelen. Wie wordt betaald voor welk werk? Dit geeft inzicht in de samenstelling van het team en de inzet van externe expertise. Schrijven interne medewerkers geen tijd, dan is er ook geen financiële opvolging van hun inzet. Maak dan zelf een inschatting en toets die af in je eerste gesprekken, anders stuur je op een budget dat de helft van het echte werk niet toont.

2. **Documentatie en historiek:**

- **Projectcharter en business case:** Zoek naar het oorspronkelijke projectcharter, de business case en eventuele wijzigingsverzoeken. Wat waren de oorspronkelijke doelen, scope en verwachte baten? Vergelijk dit met de huidige stand van zaken.
- **Voortgangsrapportages:** Bestudeer eerdere voortgangsrapportages, notulen van stuurgroepvergaderingen en besluitenlijsten. Dit geeft context bij de financiële gegevens en toont belangrijke mijlpalen en knelpunten uit het verleden.

3. **Stakeholder identificatie via financiën:**

- **Sleutelfiguren:** Wie zijn de budgethouders? Wie keurt facturen goed? Wie zijn de contractpartners? Deze personen zijn cruciale stakeholders die je snel moet identificeren en benaderen.
- **Macht en invloed:** De financiële structuur van een project weerspiegelt vaak de machtsverhoudingen. Begrijp wie de beslissingen neemt over geld en waarom.

Fase 2: Een project is mensenwerk (dag 31-60)

Zodra je een financieel fundament hebt gelegd, is het tijd om te investeren in de menselijke kant van het project. Een project is immers mensenwerk. Zonder de juiste relaties en een begrip van de teamdynamiek, zal zelfs het meest solide plan falen.

Acties:

4. **Eén-op-één gesprekken:**

- **Teamleden:** Plan individuele gesprekken met elk teamlid. Luister actief naar hun perspectieven, zorgen, successen en uitdagingen. Wat motiveert hen? Waar lopen ze tegenaan? Wat verwachten ze van jou?
- **Sleutelstakeholders:** Voer gesprekken met de belangrijkste stakeholders die je in Fase 1 hebt geïdentificeerd. Begrijp hun belangen, verwachtingen en hoe zij het project zien. Zoek naar gemeenschappelijke grond en potentiële conflicten.
- **Voormalige projectmanager (indien mogelijk):** Als er een voorganger was, probeer dan een gesprek te regelen. Zelfs een kort gesprek kan waardevolle inzichten opleveren over de geschiedenis en de 'onzichtbare' aspecten van het project.

5. **Observatie en teamdynamiek:**

- **Vergaderingen:** Woon alle relevante projectvergaderingen bij. Observeer de interactie tussen teamleden en stakeholders. Wie neemt het voortouw? Wie is stil? Zijn er onderliggende spanningen?
- **Werkomgeving:** Breng tijd door met het team. Begrijp de dagelijkse routines, de communicatiepatronen en de informele structuren. Dit helpt je om de cultuur van het project te doorgronden.

6. **Communicatiekanalen:**

- **Inventariseer:** Welke communicatiekanalen worden gebruikt (e-mail, chat, projectmanagementtools)? Zijn deze effectief? Zijn er informele kanalen die cruciaal zijn voor informatie-uitwisseling?
- **Transparantie:** Begin met het creëren van een open en transparante communicatiecultuur. Deel jouw bevindingen (voor zover passend) en moedig feedback aan.

Fase 3: Koers zetten en leveren (dag 61-100)

Met inzicht in zowel de cijfers als de mensen ben je klaar om de koers te bepalen en het project actief te sturen naar oplevering. Deze fase draait om het consolideren van informatie, het nemen van besluiten en het activeren van het team.

Acties:

7. **Status quo bevestigen en valideren:**

- **Project baseline:** Werk samen met het team om de huidige projectbaseline (scope, tijdlijn, budget) te valideren. Zijn de oorspronkelijke plannen nog realistisch? Zo niet, documenteer de afwijkingen en de redenen hiervoor.
- **Risico- en kansenanalyse:** Voer een grondige risicoanalyse uit, gebaseerd op jouw bevindingen uit Fase 1 en 2. Identificeer potentiële knelpunten en kansen. Ontwikkel mitigatieplannen.

8. **Doelgerichte planning en prioritering:**

- **Korte termijn doelen:** Stel samen met het team realistische, meetbare korte-termijn doelen voor de komende weken en maanden. Focus op snelle successen om momentum te creëren en vertrouwen op te bouwen.
- **Prioritering:** Help het team om taken te prioriteren die direct bijdragen aan de projectdoelstellingen en de hoogste waarde leveren. Elimineer of de-prioriteer taken die minder essentieel zijn.

9. **Team activeren en verantwoordelijkheid:**

- **Rollen en verantwoordelijkheden:** Verduidelijk rollen en verantwoordelijkheden binnen het team. Zorg ervoor dat iedereen weet wat er van hem of haar verwacht wordt. Indien de methodiek gekend is in het bedrijf: maak een RACI.

- **Besluitvorming:** Stimuleer een cultuur waarin beslissingen snel en effectief worden genomen. Geef teamleden de autonomie om binnen hun verantwoordelijkheden te handelen.
- **Voortgang bewaken:** Implementeer duidelijke mechanismen voor voortgangsbewaking en rapportage. Vier successen en leer van tegenslagen.

Conclusie: van onzekere start naar gecontroleerde overname

Jouw eerste 100 dagen als projectmanager in een lopend project zonder handover zijn een intensieve, maar buitengewoon waardevolle periode. Door systematisch de financiën te doorgronden, diepgaande relaties op te bouwen en vervolgens doelgericht te sturen op levering, leg je een solide fundament voor succes. Je transformeert een onzekere start in een gecontroleerde overname, waarbij je niet alleen het project, maar ook het team en de stakeholders meeneemt in de juiste richting.

Deze gids van Elevora Solutions is bedoeld als een praktische leidraad. Neem de inzichten en acties die voor je het meest relevant zijn mee in jouw eigen aanpak. Elk project is uniek, maar de principes van inzicht, mensgerichtheid en focus op resultaat blijven universeel.

Veel succes met jouw volgende project!