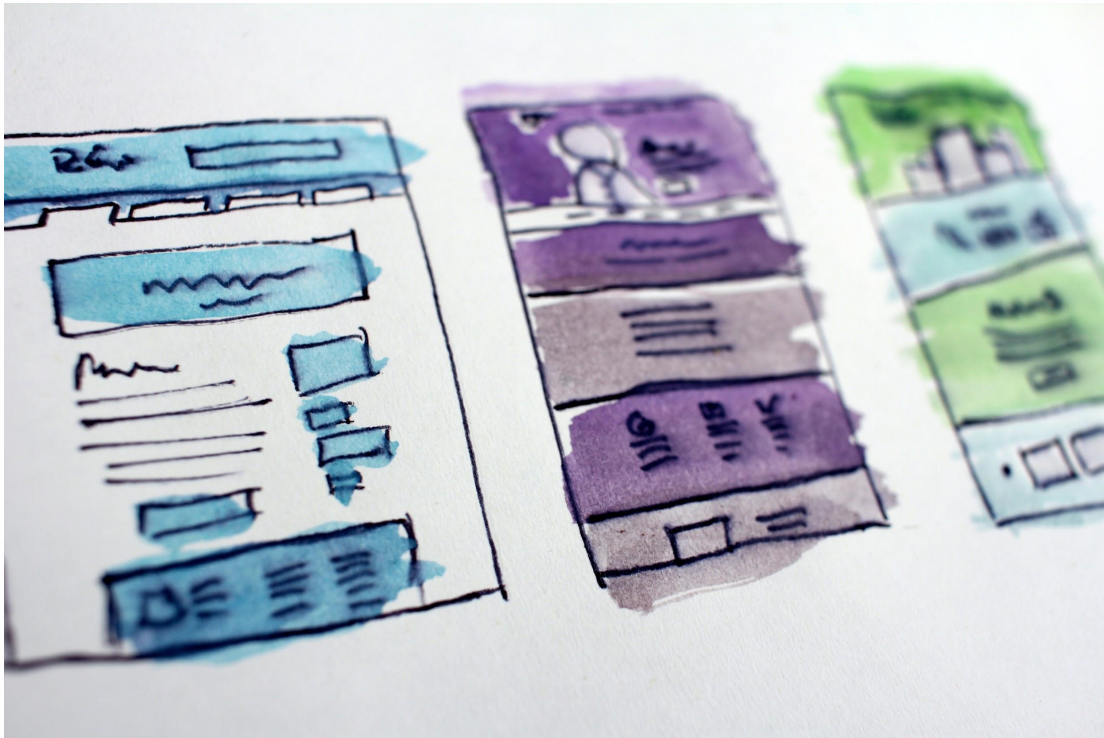


## Een Work breakdown Structure stopt de geldlekken in je projecten

MARK VAN LEEUWEN - 7 FEBRUARI 2021



*Vraag een CEO, CFO of COO wat de belangrijkste reden is dat ze 's nachts slecht slapen. Hun antwoord is: geldzorgen.*

*Iedereen in je servicebedrijf werkt hard voor klanten en menigeeen haalt wel eens een hele nacht door om deadlines te halen. En toch maak je geen winst, of minder dan je wilt met je projecten. Ofwel de projecten zijn 'lek', er stroomt geld uit.*

Wat gaat er mis?

Te vaak ligt het probleem bij de 'work breakdown-structuur' van projecten. Je teams krijgen geen duidelijk beeld van het project als geheel, de financiële afspraken en andere

relevante zaken. Ze geven dan gemakkelijk te veel geld uit, leveren te veel op en verspillen het budget telkens opnieuw. En niemand heeft daar iets aan.

Hoe repareer je het?

- Bekijk de Work Breakdown Structure (WBS) van je projecten opnieuw om ervoor te zorgen dat deliverables en financiële details glashelder zijn.
- [Geef de Work Breakdown Structure door aan elk teamlid dat aan het project werkt.](#)

Om te voorkomen dat werk buiten de taak en buiten het budget valt, is een duidelijke structuur voor de activiteiten in het werk en financiële transparantie op het niveau van de **service delivery** van groot belang. Reduceer en elimineer mogelijke verwarring over wat de projectteams precies gaan leveren en voor welk budget, en je krijgt projecten van hogere kwaliteit met minder fouten en - eindelijk - betere marges.

Hierna gaan we het hebben over wat voor soort interne organisatie en infrastructuur je nodig hebt om dat mogelijk te maken. We behandelen:

- **Waarom services firma's een WBS nodig hebben**
- **Hoe intern te structureren voor een goede WBS**
- **Hoe een WBS tot stand te brengen**

## Wat is het doel van een WBS in de services business?

De Work Breakdown Structure in project management is een krachtige referentie tool, die, zoals de naam impliceert, de werkzaamheden in het project structureert in termen van scope. Dat zorgt ervoor dat de project doelstellingen worden vertaald in een ´roadmap´ voor de te realiseren deelresultaten. Het project wordt verbijzonderd in zogenaamde **project deliverables**, waaraan alle activiteiten in het project kunnen worden gerelateerd en waarvan ook de budgets worden afgeleid.

Als een visueel diagram van de projectscope, zorgt de Work Breakdown Structure voor enkele zeer belangrijke zaken voor professional services organisaties:

- Het helpt projectmanagers de service delivery teams aan te sturen
- Zorgt ervoor dat projects binnen budget blijven (en vermijden **scope creep**)
- Het helpt je teams services te leveren op een soepele, voorspelbare wijze

Door te specificeren wat het precies is wat je voor de klant doet, helpt de Work Breakdown Structure je je beloftes na te komen terwijl je de winst op peil houdt.

Je kunt gemakkelijk onderscheiden wanneer het werk afwijkt van de oorspronkelijke verplichting en voorkomen dat je uren aan niet-factureerbare tijd voor onjuist of onnodig werk in het project verliest. Je levert de beloofde diensten op het moment dat ze werden beloofd. Niet meer niet minder.

## Hoe gedetailleerd moet een WBS zijn ?

Wat je voor de klant doet en hoeveel het gaat kosten - je inzet in tijd, geld en middelen - moet glashelder zijn. Leg uit hoeveel uren projectgerelateerde activiteiten in beslag zullen nemen, wie ze zal uitvoeren en tegen welke kosten en verkooptarieven. Het budget opsplitsen per activiteit helpt om je marges veilig te stellen, aangezien het duidelijk zal zijn met hoeveel budget elk teamlid moet werken.

Zonder een ondubbelzinnig beeld van deze items, zullen je projecten geld laten lopen als ze wegzakken in steeds veranderende parameters.

## Het belang van transparantie

Als C-level persoon denk je misschien wel altijd aan de winstgevendheid van de projecten van je bedrijf. Maar als je projectteams dat ook niet doen, is dat een groot probleem.

Hoewel het technisch waar kan zijn dat de last van het toezicht op de financiële gezondheid van het bedrijf en zijn projecten bij de leidinggevenden ligt, de realiteit is dat iedereen absoluut rekening moet houden met het bredere plaatje om projecten winstgevend te maken. **Information silos** creëren al te doelbewuste medewerkers en contractanten.

Als je teams zich uitsluitend op taken richten, vragen ze zich niet af of het werk dat ze doen wel deel uitmaakt van de oorspronkelijke toezegging aan de klant: het afgesproken werk voor een afgesproken prijs of schatting. Bijgevolg zullen de daadwerkelijke bestedingen in projecten oplopen omdat er teveel aan diensten wordt geleverd en mensen onbewust hun persoonlijke budgetten opblazen.

De oplossing? Maak de work breakdown structure en de financiële gegevens daarin transparant en voor iedereen beschikbaar. Sterker nog, doe meer - zorg ervoor dat iedereen de work breakdown structure heeft gelezen en weet hoe hij er op elk moment actief naar moet verwijzen. Werknemers kunnen doorgaans niet veel doen aan iets, laat staan geven om iets, dat niet tot hun bevoegdheid behoort.

Houd iedereen in de pas met 'het geld' en je hebt meer dan een verzameling werknemers. Je hebt dan een team van belanghebbenden gecreëerd heeft geïnvesteerd in succes van projecten en ook mede verantwoordelijk zijn voor het succes van de projecten waarvan ze deel uitmaken.

## Gelijkwaardige spelers creëren met budgetgegevens

Het leven van je projectmanagers wordt een hel als de teams niet weten wat ze doen. Afzonderlijke taken overdragen aan werknemers die geen idee hebben wat de projectstructuur en het budget zijn, is er een garantie voor dat ze tot in het oneindige moeten worden aangestuurd en gecorrigeerd. Dat wil je niet en het beschermt evenmin je marges.

Je wilt dat je teams resultaten voor de klanten produceren en tegelijkertijd rekening houden met het behoud van hun persoonlijke budgetten, die voortkomen uit de work breakdown-structuur. Ze zouden hun werk moeten controleren aan de hand van de work breakdown-structuur en vragen moeten stellen als: "Als ik tien uur aan deze taak werk, kan ik dan de rest van mijn taken voltooien binnen de resterende uren die mij zijn toegewezen?" Ze zullen zien hoeveel budget ze hebben om mee te werken en hun eigen tijd correct beheren.

Met toegang tot een werkverdelingsstructuur die de persoonlijke budgetten van hun collega's beschrijft, krijgen teamleden de flexibiliteit om essentiële veranderingen door te voeren, die het op het totale budget kunnen besparen, wanneer zich onvoorziene omstandigheden voordoen.

Beschouw als voorbeeld een situatie waarin teamlid A zich realiseert dat hij er niet in zal slagen om met hun persoonlijke budget van twintig uur het werk te voltooien:

- Teamlid A ziet dat een collega, teamlid B, het grootste deel van hun werk in de helft van de eigen tijd heeft voltooid.
- Teamlid A benadert teamlid B om een ruil van uren te bespreken
- De collega's leggen een plan voor aan de projectmanager om hun persoonlijke budgetten in evenwicht te brengen

Zonder toegang tot deze budget informatie zou de ene persoon tijd hebben verloren met veel werk dat niet kon worden gefactureerd, en de ander zou waarschijnlijk geld op tafel hebben gelegd omdat de tijd niet kon worden besteed.

## Heeft ieder project een WBS nodig?

In één woord, ja. Voordat je aan de slag kan met een project heb je een heldere marsroute nodig. Idealiter heb je een structuur die je met de klant hebt besproken en waarmee hij akkoord is gegaan, voordat je een project uitbouwt.

Zonder een duidelijke werkverdelingsstructuur, zal je waarschijnlijk ontevreden klanten krijgen, omdat hun verwachtingen altijd van die van jou zullen afwijken. Je zult uiteindelijk werk doen waarvoor ze niet hebben getekend en resultaten produceren waarom ze niet hebben gevraagd. Je belandt dan in preciaire financiële omstandigheden in zo'n project, waardoor één of beide partijen verlies lijdt.

De vraag is: waarom zou je geen work breakdown structure gebruiken om elk project te plannen? Het is cruciaal voor het waarborgen van kwalitatief hoogstaand werk en winstgevendheid, terwijl de relaties met je klanten behouden blijven. Dit zal klanten aanmoedigen om je opnieuw in te schakelen en bijdragen aan winstgevendheid op de lange termijn.

Als het maken van een work breakdown-structuur ontmoedigend is voor een taak, kun je gebruik maken van sjablonen gebruiken om een groot deel ervan op de automatische piloot te zetten. Meer daarover hieronder.

## Hoe moet je intern structureren om een heldere en accurate WBS te krijgen?

Het is één ding om een work breakdown structure te maken. Het is een ander ding om het voor je organisatie te laten werken. Daarvoor moet je het juiste systeem in je organisatie hebben geïmplementeerd.

Dat betekent:

- Afscheid nemen van spreadsheets en je organisatie op orde brengen
- De minder ervaren teamleden coaching geven

## Ga je zelf organiseren met templates

Als softwarebedrijf reageren we razendsnel op professionele dienstverleners die werkverdelingsstructuren creëren in onsamenhangende spreadsheets. Dit is de situatie waarin veel nieuwe VOGSY-gebruikers zich bevonden, en het is voorspelbaar dat ze verschillende afbeeldingen en verschillende resultaten krijgen voor hetzelfde soort projecten. In wezen hebben hun spreadsheets gezorgd voor desorganisatie en onvoorspelbare resultaten, hetgeen onvoorspelbare inkomsten betekent.

**We schrijven inmiddels 2021. De technologie is zover geëvolueerd dat handmatig sleutelen vrijwel geheel vervangbaar is door automatisering. Het is daarom tijd om niet-verbonden, niet-collaboratieve spreadsheets te vervangen door automatisering en interactiviteit.**

Sjablonen die helpen bij het automatiseren van het maken van de te leveren producten, activiteiten, het budget en de marge van een project, zorgen voor meer voorspelbare inkomsten doordat ze uw projecten standaardiseren. Dit is geweldig omdat bij veel dienstverlenende bedrijven bepaalde projecten - gelukkig! - de neiging hebben om terug te komen. Herhaalbaarheid van je projecten zal vergelijkbare resultaten opleveren, aangezien je de vereiste structuur, het budget en de resourceplanning kent.



## Begin met het coachen van je project teams

Laten we het onder ogen durven zien. Je teams zijn het niet allemaal even gewend om met de zorg voor het geld om te gaan.

**“Ik ben gewoon een ontwerper, ik hoef niks te weten van de financiële kanten van een deal, het maakt me ook niet uit.”**

Dit is niet wat je wilt horen van een teamlid. De meesten geven er de voorkeur aan op grote afstand te blijven van de financiële, dus je hebt gekwalificeerde 'supergebruikers' nodig - dit kunnen de CFO, COO, senior projectmanagers of backoffice-beheerders zijn - in je organisatie om hen te helpen hun handen vuil te maken.

Het is ieders verantwoordelijkheid om hun persoonlijk budget te bewaken, maar al je teamleden moeten zich op hun gemak voelen om deel te nemen aan gesprekken over resultaten, financiën en hun rol in de bredere scope van het project. Een ervaren adviseur kan daarbij helpen.

Door je teams te coachen bij het werken binnen de juiste projectstructuur, kan je er ook voor zorgen dat ze niet hun eigen individuele work breakdown-structuren creëren. Als dit gebeurt wordt hun werk niet inzichtelijk en zal je moeite hebben om toezicht te houden op het project en ook op je volledige projectenportfolio. Laat staan dus inzicht te krijgen in de winstgevendheid door de prestaties van projecten in te zien en die te vergelijken.

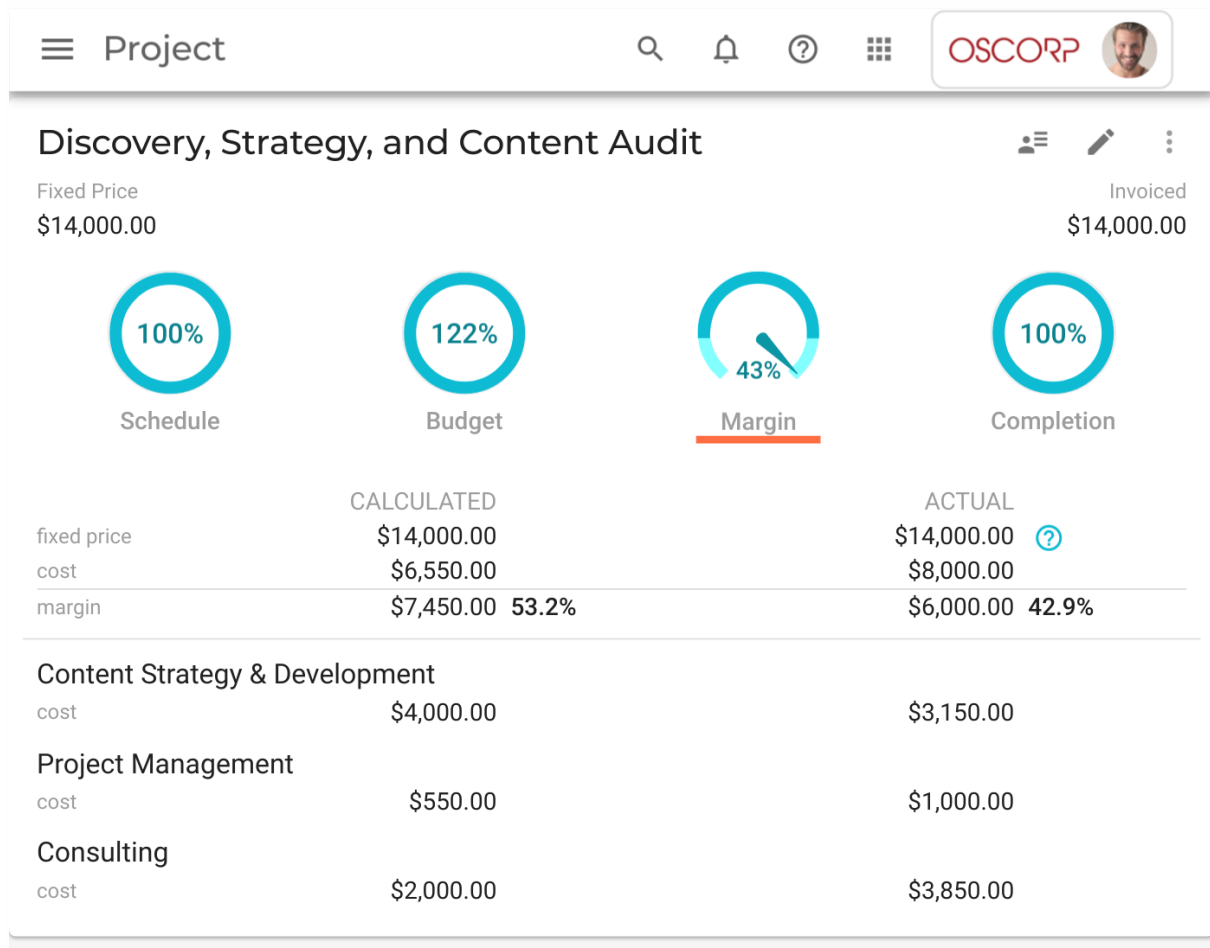
## Hoe een work breakdown structure te creëren

Een rechte lijn is het snelste en meest efficiënte pad van begin- naar eindpunt. Het bouwen van de work breakdown structure rechtstreeks in de workflow van je team door gebruik te maken van je Professional Services Automation (PSA) -software is die rechte lijn. De work breakdown-structuur wordt een tweede natuur voor je hele team, en daarnaast wordt de voortgang snel en betrouwbaar inzichtelijk en nauwkeurig en volledig traceerbaar. Het wordt, in één woord, gemakkelijk.

Als je geen PSA-tool gebruikt, is dit een uitstekend voorbeeld van waarom je er één nodig hebt. Alleen PSA-software is specifiek ontworpen om het projectbeheer, de middelen en de dagelijkse activiteiten van servicebedrijven te automatiseren, vergemakkelijken en maximaliseren. (Kanttekening: in verschillende mate kunnen PSA's ook financiële processen afhandelen, inclusief het bijhouden van bedrijfskosten (**business expense tracking**) en facturering. Profiteer altijd van productdemo's om te zien of een PSA alle punten voor je bedrijf haalt.)

## Een voorbeeld van een WBS (werkverdelingsstructuur) met behulp van PSA-software

In VOGSY vindt het definiëren en verspreiden van de work breakdown structure plaats binnen één quote-to-cash service delivery-systeem dat iedereen in je bedrijf gebruikt om projecten in realtime te plannen, te volgen en uit te voeren. Het is getransformeerd van een geïsoleerd document in een levend, ademend werk, waardoor je geschatte uren, budgetten en marges kunt vergelijken naarmate het project vordert.



2. Als de offerte wordt geaccepteerd, wordt het opportunityproject automatisch een actief project en kan je team beginnen met inplannen van personeel.
3. Als het project eenmaal is gepland, beginnen de werkzaamheden. Omdat alle teamleden de work breakdown structure actief gebruiken bij het controleren van hun opdrachten, weet iedereen waaraan ze moeten werken, wanneer en binnen welk budget en tijdsbestek.
4. Teamleden registreren de tijd terwijl ze werken, waardoor de indicatoren voor budgetuitgaven en marge van VOGSY automatisch worden bijgewerkt en automatisch facturen worden ingevuld die rechtstreeks vanuit VOGSY kunnen worden verzonden.

Geleidelijk krijgt de realiteit van je project vorm. Krijg je bij de start van het project de gewenste resultaten? Hoe evolueren de marges? Doet je team te veel? VOGSY begeleidt je naar de antwoorden terwijl het project zich ontwikkelt, waardoor projectmanagers met teamleden kunnen werken aan het opsporen en oplossen van die ongrijpbare budgetproblemen die de winst aantasten.

## De bottom line

Op één of ander moment ziet elke professionele dienstverlener budgettaire inefficiënties die het geld uit projecten doet lekken. Wanneer de gegevens over de werkverdelingsstructuur en de financiën van het project niet met het hele projectteam deelt, zijn de teamleden min of meer hulpeloos en kunnen ze weinig doen om hun aandeel in 'over-delivery' aan te pakken.

Transparantie in je software en workflows is de sleutel om het te laten werken. Kennis is macht. Door de creatie en verspreiding van een work breakdown structure te integreren in de workflows van de projectteams via PSA-software, krijgt iedereen de informatie die ze nodig hebben om hun tijd effectief te beheren. Stel je teams in staat om te denken als leidinggevend - om naar het grotere geheel te kijken - en goede beslissingen te nemen, en zij zullen je grootste bondgenoten worden bij het beëindigen van geldlekkens en het behalen van hogere winsten.

## Meer inzichten nodig?

*Wil je meer leren hoe je je PSO met meer gemak en resultaat laat opereren? **Neem contact met ons op.** We helpen je de juiste resultaten te bereiken die je nodig hebt om je business te laten groeien: betere marges, lagere overheadkosten, hogere benutting en meer opbrengsten.*



Wout Klok, Managing Director

[w.klok@geefirm.com](mailto:w.klok@geefirm.com)

+31 6 5380 5327

[Boek vandaag nog een demo van VOGSY](#) om gebruik te maken van een winnend quote-to-cash-systeem.