

avans
hogeschool



SUCCESVOL VERANDEREN

PROJECTMATIG CREËREN MET COMMITMENT

VOORWOORD

Voor je ligt de tweede versie van het handboek Succesvol Veranderen. Een essentieel hulpmiddel voor iedereen die een actieve rol heeft bij een project of programma binnen Avans Hogeschool. Verplichte kost dus voor projectleiders en -managers, projectmedewerkers, programmamanagers, opdrachtgevers en stuurgroepleden.

Het handboek helpt je bij het succesvol opstarten, uitvoeren, implementeren en afronden van projecten, programma's en verandertrajecten. Dit boek is gebaseerd op de methode Projectmatig Creëren (PMC). Behalve theorie vind je in het handboek ook 'best practises' en tips in een Avans-jasje.

Nieuw in deze versie is informatie over de implementatie van een project. Belangrijk daarbij is de bewustwording dat de implementatie al start bij het begin van een project of programma. Ook een project of programma begint namelijk met 'the end in mind'.

Het handboek Succesvol Veranderen is vaste literatuur bij alle trainingen Projectmatig werken met de PMC-methode, maar dient ook als naslagwerk voor medewerkers die actief betrokken zijn bij projecten en programma's van Avans Hogeschool.

Het handboek is een van de resultaten van het programma Professionaliseren

Projectmanagement. Dit programma zag het levenslicht in 2013, nadat breed binnen Avans Hogeschool het belang van een hogere kwaliteit en professionaliteit op het gebied van projectmanagement- en beheersing werd gevoeld. Inmiddels zijn we 3 jaar verder. De ervaringen van de afgelopen jaren en opmerkingen van collega's zijn verwerkt in deze tweede versie.

Het opstellen van deze versie was arbeidsintensief. Dank aan iedereen die een bijdrage heeft geleverd in de vorm van hulp, ideeën en redactiewerk. Wij willen in het bijzonder onze sponsor Marja Kamsma bedanken. Zij heeft ons met raad en daad bijgestaan. Wij dragen daarom dit handboek postuum aan haar op.

Natuurlijk zijn wij nieuwsgierig naar je reactie en bevindingen. Deze kun je delen met de collega's van ProjectManagement Ondersteuning (PMO) via projectmanagement@avans.nl.

Veel leesplezier en succes met jouw rol in het project en programma.

Mede namens het team van het Programma Professionaliseren Projectmanagement,

Ton Christophersen en Kim de Graauw

Breda, december 2016

INHOUD

	INLEIDING	4
1.	SUCCESVOL VERANDEREN	7
2.	DE ESSENTIE	10
3.	PROJECTEN, PROGRAMMA'S EN PROCESSEN	15
4.	FASEN IN EEN PROJECT	22
5.	HET PROJECTCONTRACT	29
6.	DE PROJECTDEFINITIE	33
7.	STRUCTUREREN	38
8.	PROJECTBEHEERSING	44
9.	TIJD EN PLANNING	49
10.	GELD	56
11.	KWALITEIT	61
12.	PROJECTORGANISATIE	66
13.	COMMUNICATIE	71
14.	INFORMATIE	76
15.	RISICOMANAGEMENT	82
16.	KRACHTENVELDANALYSE	87
17.	DE PROJECTSTART-UP (PSU)	92
18.	DE COLLECTIEVE INTAKE	96
19.	DE PROJECTLEIDER	100
20.	DE OPDRACHTGEVER EN DE STUURGROEP	105
21.	PROJECTTEAM EN TEAMONTWIKKELING	110
22.	PERSOONLIJK LEIDERSCHAP	115
23.	PROJECTEN EN DE LIJNORGANISATIE	119
24.	IMPLEMENTATIE	126
25.	AFRONDEN EN EVALUATIE	132
	BIJLAGEN	137
	LITERATUUR	143

INLEIDING

AMBITIE

Het hoger beroepsonderwijs staat voor forse uitdagingen. Het belang van een hoogopgeleide beroepsbevolking neemt jaar na jaar toe. Hoogopgeleiden zijn nodig om duurzame economische groei in Nederland te waarborgen. Van hogescholen wordt verwacht dat ze een krachtsinspanning leveren om de kwaliteit en kwantiteit van hoogopgeleiden te vergroten. Niet alleen zijn meer hoogopgeleiden noodzakelijk, zij moeten ook geschikt zijn voor de arbeidsmarkt. Alleen dan kan Nederland mondiale concurrentie blijvend het hoofd bieden. De ambitie van Avans Hogeschool is om hoog gekwalificeerde professionals te leveren die, vanuit een maatschappelijke betrokkenheid, hun eigen capaciteiten en de omgeving blijvend ontwikkelen.

Daarmee heeft Avans Hogeschool de grote uitdaging om klaar te zijn en te blijven voor de eisen in de toekomst. Dit vereist aanzienlijke en uiteenlopende inspanningen naast ons primaire proces, het geven van onderwijs. Avans zal doorlopend moeten ontwikkelen en innoveren. Denk daarbij aan het vernieuwen van de curricula van de opleidingen, het up-to-date houden van kennis,

lesmateriaal en het doen van onderzoeken. Daarnaast zijn er allerlei organisatorische, technische en infrastructurele ontwikkelingen en verbeteringen noodzakelijk, zoals het realiseren van nieuwe systemen, processen en gebouwen.

PROFESSIEEEL VERANDEREN

Veranderen en ontwikkelen is voor Avans Hogeschool een continu proces geworden. Een proces dat steeds complexer wordt, omdat alle elementen van onze organisatie steeds meer met elkaar verweven zijn. We kunnen niet meer zomaar een systeem vervangen of een proces veranderen. Ontwikkelingen moeten plaatsvinden vanuit een afgewogen en integrale visie. Daarbij moeten we continu de samenhang bewaken en rekening houden met allerlei eisen en kaders, waarbij ook ruimte blijft voor creativiteit.

Professioneel project- en programma-management is daarom voor Avans Hogeschool van groot belang en is gebaseerd op 5 pijlers:

1. besturing op basis van strategie en prioriteiten: we zijn gefocust en doen wat nodig is
2. zorgvuldige en integrale

- voorbereiding van veranderingen: we denken vooraf goed na
3. gericht op waardecreatie en contente stakeholders: we zorgen voor goede resultaten
 4. competente projectleiders, project-medewerkers en opdrachtgevers: we werken met professionals)
 5. werken volgens een eenduidige aanpak: we werken gestructureerd

PROJECTMATIG CREËREN

Avans Hogeschool kiest als aanpak voor *projectmatig creëren* omdat het een methodiek is waarvan de kwaliteiten ruimschoots zijn bewezen en die goed past bij een kennisorganisatie. Uit een vergelijkend onderzoek van het Projectmanagement Instituut Nederland en bureau Berenschot komt projectmatig creëren naar voren als meest complete projectmanagementmethodiek.

De meerwaarde van projectmatig creëren is dat de methode uitgebreid aandacht besteedt aan de beginfase van een project én dat de methode vooral gebaseerd is op de menselijke aspecten van werken in projecten.

Commitment van alle betrokkenen in een project is de basis voor succes. Dit handboek is bestemd voor de projectleiders en -managers, project-medewerkers, programmamanagers, opdrachtgevers en stuurgroepleden van Avans Hogeschool. Het beschrijft hoe Avans Hogeschool omgaat met

projecten. Het geeft houvast voor projecten, programma's, onderzoeken en veranderingsprocessen.

Naast dit handboek zijn templates, (werk)processenbeschrijvingen, checklists, etc. beschikbaar. Deze staan op de iAvans portal.

MEER WETEN

Er zijn opleidingen beschikbaar via Professionaliseren@avans.nl.

Advies, coaching en ondersteuning kunnen worden aangevraagd via projectmanagement@avans.nl



Hoofdstuk 1

SUCCESVOL VERANDEREN

Ga eens bij jezelf na wat goed was aan je meest succesvolle project? Waarschijnlijk denk je niet als eerste aan die goed uitgewerkte planning of risicoanalyse. De meeste mensen noemen de energie in het team én het feit dat iedereen fanatiek voor het project ging. Dat zijn belangrijke succesfactoren, maar ze worden in weinig methodes voor projectmanagement meegenomen. In de projectaanpak van Avans Hogeschool ligt de nadruk op creëren (energie) en commitment. [2] Projectleiders en hun teams krijgen praktische handvatten om projecten met meer plezier, energie en focus aan te pakken. Dit hoofdstuk beschrijft kort wat de voordelen voor Avans Hogeschool zijn om projectmatig creëren te gebruiken en succesvol te veranderen.

Without continual growth and progress, such words as improvement, achievement, and success have no meaning.

Benjamin Franklin

COMMITMENT

De methode biedt praktische instrumenten en werkvormen voor het verbeteren van de betrokkenheid voor en de samenwerking binnen projecten. Daarvoor hoef je als projectleider niet te trekken of duwen. Als je het goed aanpakt, voelt iedereen zich mede-eigenaar van het project. Lukt je dat niet, dan weet je dat er iets speelt wat je moet oplossen voordat je kunt starten.

BEZINT EER GE BEGINT

Om optimaal te kunnen functioneren, moeten de opdrachtgever, projectleider en teamleden zich betrokken voelen bij het project. Voordat het project van start gaat, wordt expliciet onderzocht en besproken waarom het belangrijk is voor zowel de organisatie als de individuele betrokkenen. De projectstart-up (PSU) [17] zorgt daarvoor, met werkvormen als de collectieve intake [18] en creatief structureren. [7] De projectstart-up levert een persoonlijk betrokken opdrachtgever op, met wie de projectleider richting geeft aan het project, ieder vanuit zijn eigen rol.

DUIDELIJKHEID

Ook levert de projectstart-up duidelijke afspraken op:

- Wie levert wat wanneer op?
- Wat zijn ieders rollen, taken, bevoegdheden?
- Hoe gaan we proactief om met verschillen in belangen zodat die niet verlamdend werken?
- Welke kwaliteitscriteria hanteren we?
- Hoeveel mogen we waarvoor uitgeven?
- Hoe gaan we communiceren?

De afspraken worden onderschreven door de projectleider, opdrachtgever, teamleden en de leidinggevenden die metingen aanleveren. Ze worden vastgelegd in het projectcontract. [5]

FLEXIBEL EN PRAKTISCH

De aanpak biedt structuur en houvast in de vorm van instrumenten, templates en werkvormen. Maar het is geen keurslijf. De aanpak is eenvoudig toe te passen en op maat te maken voor elk project. Of het nu gaat om een Avansbrede implementatie van een nieuw systeem of een kleinschalige opdracht binnen een opleiding.

RUIMTE VOOR TEAMWERK

Wanneer je een helder projectplan hebt en risico's zijn in kaart gebracht, dan is het belangrijk aandacht te besteden aan het team. Hoe zorg je ervoor dat het goed gaat functioneren? [21] Hoe beïnvloed je de krachtenvelden? [16] En hoe zie je je eigen leiderschap? [22] De aanpak biedt je het perspectief en de instrumenten om het project effectief te leiden. Hiermee kun je ook je leiderschap verder ontwikkelen.

CREATIVITEIT EN EIGENAAR-SCHAP

Er is een tendens dat organisaties en projecten steeds vaker worden gemanaged vanuit beheersing en risicomijding. Dit laat te weinig ruimte voor eigen ondernemerschap, creativiteit en een stevige eigen verantwoordelijkheid van de projectleider en zijn team. Bij projectmatig creëren houdt de opdrachtgever zich vooral bezig met het 'wat' van het project: wat is er klaar als het klaar is? De projectleider en het projectteam krijgen ruimte om het 'hoe' zelf te organiseren.

MANAGEN VAN DE OMGEVING

De aanpak bevat veel aandacht voor de omgeving. Projectmatig creëren is niet alleen een aanpak om tot een geïmplementeerd resultaat te komen, maar ook om bij gebruikers het draagvlak te creëren dat nodig is om dat resultaat zijn werk te laten doen. Met een krachtenveldanalyse [16] brengt het projectteam de risico's in de omgeving in kaart. Op basis hiervan wordt de communicatiematrix [13] ingevuld en wordt de communicatie rond het project een stuk effectiever.

Doordat gebruikers vanaf het begin zijn betrokken, zijn zij meer tevreden over het geïmplementeerde resultaat: het is hun eigen resultaat. Projectmatig creëren maakt de start van een project soms complexer, omdat meer mensen invloed hebben. Maar de resultaten zijn veel beter.

TOEPASBAAR IN ONDERWIJS-ORGANISATIES

Bij dynamische organisaties waar het gaat om dienstverlening en veranderingsprocessen is een andere benadering nodig dan in de industrie. Avans Hogeschool heeft projecten op het gebied van organisatieontwikkeling, onderzoek en onderwijsvernieuwing. Dit type projecten eist een meer mens- en ontwikkelingsgerichte aanpak.

Projectmatig creëren is een manier van werken die bijdraagt aan de groei naar een creërende organisatie. Bij projectmatig creëren zijn persoonlijk leiderschap, inspiratie, visie en doelstellingen integrale onderdelen van een project. Omdat projecten aansluiten bij de missie en visie, dragen ze bij aan de ontwikkeling van Avans Hogeschool als kennisorganisatie.

Hoofdstuk 2

DE ESSENTIE

De toekomst voorspel je het beste door er zelf vorm aan te geven.

Stephen Covey



In een project werken betekent: iets nieuws maken, met een speciaal daarvoor in het leven geroepen team. Het is een unieke ervaring. Een krachtige manier van organiseren. Toch ervaren veel mensen projectwerk als lastig. Om te beginnen wordt een project vaak van bovenaf opgelegd – mensen worden eerder

gedwongen om in een projectvorm te werken dan dat ze er zelf voor kiezen. In de dagelijkse praktijk van het projectwerk is het vervolgens vaak trekken en duwen om alle neuzen dezelfde kant uit te krijgen. En dan word je als team vaak in een beknellend keurslijf van procedures en regels gestoken dat wel allerlei papierwerk met zich meebrengt maar niet wezenlijk bijdraagt aan een beter resultaat.

Projectmatig creëren is een andere aanpak van projectwerk. Bij projectmatig creëren wordt de traditionele kracht van projectmanagement gecombineerd met de kracht van scheppend vermogen, commitment, samenwerking, plezier en inspiratie. Het is een aanpak die niet knelt als een korset, maar het project ruggengraat geeft. Daarmee bedoelen we: zowel stevigheid als flexibiliteit – met daaromheen ruimte voor groei en ontwikkeling.

De essentie van projectmatig creëren is ervoor te zorgen:

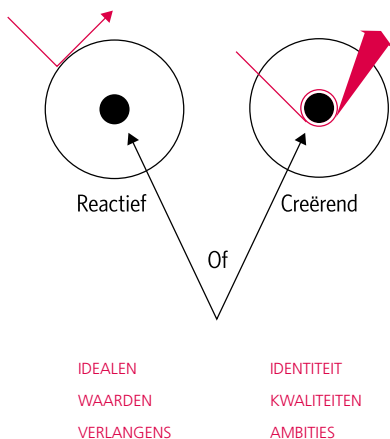
- dat alle betrokkenen zich mede-eigenaar voelen van het project (commitment)

- dat er energie los komt (creëren)
- en dat er werkelijk wordt samengewerkt aan gedeelde doelen (kiezen)

COMMITMENT

Een van de belangrijkste oorzaken van problemen in projecten is het gebrek aan commitment van de hoofdrólspe- lers:

- In hoeverre is iedereen werkelijk betrokken bij het project?
- In hoeverre neemt iedereen ver- antwoordelijkheid voor zijn of haar aandeel in het project?



Commitment krijg je van mensen als je hen iets laat creëren – met andere woorden, als je ervoor zorgt dat mensen iets doen omdat ze erin geloven. Dan zullen ze er hun beste kwaliteiten voor willen inzetten. Dan

voeren ze niet louter een opdracht uit (iets wat een ander vindt dat er moet gebeuren), maar zetten ze hun beste beentje voor. Omdat zij het *zelf* belangrijk vinden dat het gebeurt.

CREËREN

De ervaring leert dat een project succes oplevert als er rekening wordt gehouden met 4 aspecten, de relaties daartussen en bovendien met enkele doorslaggevende succesfactoren per aspect.

Zij – Omgeving

Ieder project begint vanuit een behoefte: de reden voor het project – het bestaansrecht ervan. De omgeving bepaalt waarom het project belangrijk is, hoe belangrijk precies en welke resultaten worden verwacht. In ruil daarvoor voedt de omgeving het project met middelen (mensen, geld en tijd), met energie (aandacht en steun) en met goede ideeën. De opdrachtgever vertegenwoordigt die omgeving. De energie van de opdrachtgever moet daarom voelbaar zijn in het project.

Ik – Persoonlijk Leiderschap

Als werk een bijdrage levert aan je persoonlijke groei en ontwikkeling, dan zal het je geen moeite meer kosten om er gemotiveerd voor te raken. Dan verbind jij je persoonlijk met het project: het project wordt *jouw* project.

Omgeving [zij]

- wensen van de klant
- business case
- bestaansrecht
- krachtenveld

Leiderschap [ik]

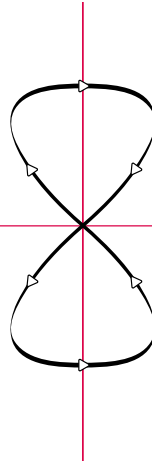
- verbeeldingskracht
 - kernkwaliteiten
 - commitment
- bezieling en inspiratie

Samenwerking [wij]

- competenties
- teamgeest
- communicatie
- cultuur

Structuur [het]

- kennis van het vak
 - methoden
 - instrumenten
 - procedures



Dat is commitment. Je bent niet alleen betrokken bij het project maar neemt ook persoonlijk de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan het succes ervan.

Wij – Samenwerking

Als de deelnemers aan het project een team vormen en werkelijk gezamenlijk het project gaan vormgeven en aanpakken, als het projectteam als geheel goed weet samen te werken met de opdrachtgever en met de staande organisatie, als betrokken organisatie-onderdelen hun onderlinge verschillen (en *geschillen*) overstijgen, dan kan een project meer worden dan de som van de delen. Dat vraagt om inzicht in én aandacht voor elkaars kwaliteiten, de dynamiek in het team en de organisatiecultuur.

Het – Structuur

Elk project heeft structuur nodig, anders wordt het een chaos. Het vergt een uitgewerkt projectcontract met een scherpe, eenduidige projectdefinitie. Er zijn duidelijke beslismomenten, een strakke beheersing van tijd, geld, kwaliteit, informatie, communicatie en organisatie en een gedegen risicoanalyse.

Verbinding – de Creatielemniscaat

De traditionele benadering van projectmanagement is vooral gericht op de structuur van het project, de *Het*-kant van de lemniscaat. Creatie komt alleen tot stand als alle 4 de domeinen uit de lemniscaat volop aandacht krijgen – als alle krachten worden aangesproken.

Bij projectmatig creëren wordt die structuur dus niet opgelegd, maar creëert het projectteam (*Wij*) zelf de gewenste structuur (*Het*). Op basis van de gemeenschappelijke ambities (*Zij*), commitment en persoonlijke voorkeuren van de afzonderlijke teamleden (*Ik*) gaat het team de samenwerking aan (*Wij*). Dat leidt vaak tot een relatief lichte structuur waarbij zware verantwoordelijkheden worden gedelegeerd aan de individuele teamleden, zodat het geheel een minimum aan sturing vereist. Zo wordt werken in projecten leuker, efficiënter en boeiender.

TIP

Projectleider, stel je teamleden de vraag: 'Waarom wil jij deelnemen aan dit projectteam?' En neem vervolgens de tijd om het antwoord te horen en te bespreken. Vraag je teamleden niet alleen wat zij voor het project kunnen doen, maar ook wat het project *voor hen* kan betekenen.

WILLEN ÉN KIEZEN

Projectmatig werken is in de praktijk vaak projectmatig proberen. Met alleen maar goede bedoelingen bereik je echter geen resultaat – dat genereert niet de energie die nodig is om iets voor elkaar te krijgen. Anders gezegd: iets *willen* zorgt

voor de vonk om aan de gang te gaan, van binnenuit iets *kiezen* levert de brandstof om het resultaat te bereiken.

De eerste fase van het creërend proces is daarom pas afgerond als er een *keuze* is gemaakt voor een bepaald resultaat – lees: een duidelijk omschreven, glashelder gespecificeerd resultaat. De cruciale zin hierbij: *Ik kies ervoor om...*

Iemand die dit zegt ervaart de creatieve spanning letterlijk aan den lijve. Het moment waarop dit wordt gezegd, is het omslagpunt van reageren naar initiëren, van zwakte naar kracht. Wie kiest, steekt zijn nek uit en erkent dat het vooral aan hem of haar zelf ligt of het resultaat wel of niet wordt bereikt.

TIP

Kies voor jezelf tot hoever de verantwoordelijkheid gaat die jij bereid bent te nemen voor het project en bespreek dit met het projectteam. Bepaal expliciet waar jij je grens trekt zodat het helder is waar jij voor staat. Blijf trouw aan die keuze en daarmee aan jezelf.



Hoofdstuk 3

PROJECTEN, PROGRAMMA'S EN PROCESSEN

De alfabetische rangschikking heeft iets wonderbaarlijks. Onder de schijn van een volmaakte orde verbergt zij het minst samenhangende, het meest chaotische.

Belcampo

Steeds meer activiteiten worden in tijdelijke samenwerkingsverbanden georganiseerd: werkverbanden met collega's van andere afdelingen of met mensen van buiten de organisatie. Met deze samenwerkingsverbanden kan de organisatie nieuwe vragen beantwoorden en zo flexibel inspelen op de steeds dynamischer omgeving. Het is goed om die samenwerking op een professionele manier te organiseren. Maar is het altijd een project? Of is er sprake van een programma? Of wellicht zelfs van een proces?

Projecten, programma's en processen zijn 3 vormen van tijdelijke organisatie. Ze hebben een aantal kenmerken met elkaar gemeen:

- Er is steeds sprake van een duidelijk begin en einde.
- Het gaat om unieke, vaak complexe opgaven.
- Mensen van verschillende disciplines, afdelingen of organisaties werken met elkaar samen.
- Aansturing buiten de lijn is noodzakelijk.

Maar... we moeten *project*, *programma* en *proces* ook van elkaar kunnen *onderscheiden*. Wat zijn de belangrijkste verschillen? Als we dat weten, kunnen we bewust de vorm kiezen die het beste past en die de meest effectieve manier van werken biedt.

PROJECT

Een *project* is bedoeld om een of meer concrete *resultaten* tot stand te brengen. De weg er naartoe is redelijk voorspelbaar en er zijn vooraf bindende afspraken over kwaliteit, opleverdatum en beschikbaar budget. Een *resultaat* is concreet. Vaak kun je het aanraken, kun je erom heen lopen. Als je het laat vallen, maakt het geluid. Het is bijvoorbeeld een

bouwwerk, een campagneplan, een website of een evenement.

Om binnen Avans Hogeschool van een project te spreken, gelden de volgende randvoorwaarden:

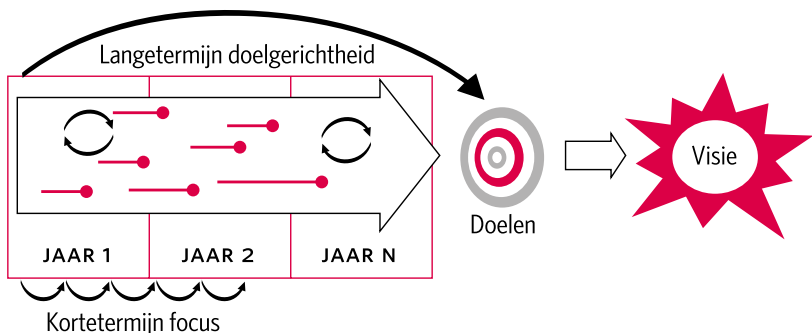
- Het project levert een bijdrage aan vooraf gestelde doelen of aan opgelegde wet- en regelgeving. Vooraf gestelde doelen komen vanuit de ambitie van Avans Hogeschool of vanuit het businessplan van de academie of diensteenheid.
- Het project valt buiten de reguliere bedrijfsvoering van de betrokken academie of diensteenheid. Accreditatietrajecten bijvoorbeeld zijn geen projecten (maar kunnen wel projectmatig aangepakt worden).
- Het project is tijdelijk, heeft een vooraf afgesproken (geïmplementeerd) resultaat, opdrachtgever, projectleider en een afgesproken begin- en einddatum.
- Er is een projectcontract aanwezig.

PROGRAMMA

Een *programma* is een verzameling van activiteiten waarmee een of meer *doelen* moeten worden bereikt. Het programma zorgt voor samenhang tussen de diverse activiteiten, zodat de beoogde doelen met zo min mogelijk inspanning worden bereikt. Een *doel* is datgene waar men naar streeft. Het is een voorgenomen uitkomst, voorziet in een behoefte en vereist actie: er moet een situatie verbeterd, vernieuwd, veranderd of hersteld worden. Vaak gaat het om de *beoogde effecten* van een aantal projectresultaten.

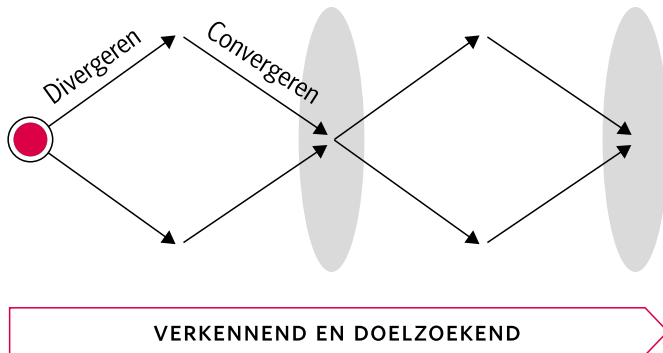
PROCES

Ten derde het *proces*. Voor een *proces* kiezen we als we te maken hebben met een (nog) niet duidelijk omlijnd vraagstuk en/of een op voorhand nog niet te benoemen oplossing – bijvoorbeeld organisatieontwikkeling. Het proces bestaat uit samenhangende



activiteiten waarmee de betrokkenen stappen in de gewenste richting zetten. De focus daarbij is steeds de eerstvolgende stap, waarna opnieuw de richting wordt bepaald. Processen zijn dus in essentie doelzoekend.

Processen gaan vaak vooraf aan een project of een programma. Het proces is in dat geval de georganiseerde zoektocht waarin verkend wordt wat het probleem precies is, welke partijen betrokken moeten worden, welke aanpak kansrijk is, etc. NB: we bedoelen hier dus niet een regulier productie- of besluitvormingsproces.

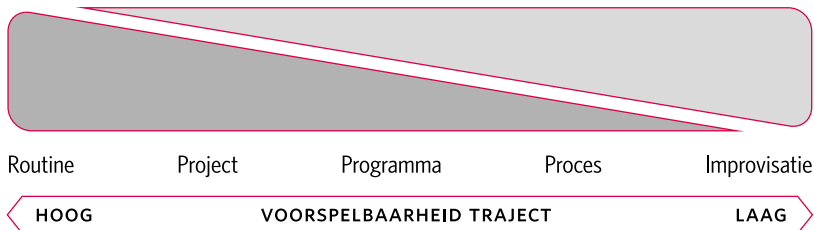


RESULTAAT EN DOEL

Zoals gezegd dient een project een concreet (geïmplementeerd) resultaat op te leveren. En dat projectresultaat dient uiteraard een doel. Sterker nog, de opdrachtgever van een project zal doorgaans vooral kijken naar dat achterliggende doel. Projectteam en opdrachtgever moeten samen onderzoeken welk projectresultaat het meeste kan bijdragen aan dat doel, en hoe. Maar: de projectleider is uitsluitend

verantwoordelijk voor het opleveren van het resultaat, niet voor het bereiken van het achterliggende doel. [6]





2 ORGANISATORISCHE UITERSTEN: IMPROVISATIE VS. ROUTINE

'Ze maken tegenwoordig van alles een project!' Een terechte verzuchting. Een project is lang niet altijd de meest aangewezen methode om een klus te klaren. Daarom is het goed om steeds het hele scala van mogelijkheden voor ogen te houden: *project*, *programma* en *proces* zijn immers verschillende keuzemogelijkheden op een glijdende schaal van routine (ene uiterste) naar improvisatie (andere uiterste).

Bij de meeste organisaties wordt een groot deel van de werkzaamheden bijvoorbeeld routinematig gedaan – een uiterst effectieve en efficiënte manier om werk te structureren.

Vergis je niet. Ook zeer ingewikkelde taken kunnen soms maar beter routineus uitgevoerd worden; denk aan een hartoperatie of het besturen van een vrachtschip.

TIP

Wat je improviserend of routinematig in de lijn goed kunt uitvoeren, moet je vooral NIET tot project verheffen. Dergelijke activiteiten kunnen blijkbaar resultaatgericht worden uitgevoerd, zonder dat het nodig is om er een tijdelijke organisatie voor in te richten.

Bij improvisatie, het andere uiterste, ligt niets vast. Het gaat erom dingen uit te proberen. Er wordt korte tijd, ad hoc en met bestaande middelen, gewerkt aan een acuut probleem maar zonder een vastomlijnd plan.

PROGRAMMAMANAGEMENT

Het onderscheid tussen een project en een programma is belangrijk. Een programma is over het algemeen groter dan een project en loopt vaak verscheidene jaren. Ook een project kan groot van omvang zijn en een lange looptijd hebben – maar ook dan is het *inhoudelijk* altijd afgebakend en concreet: iedereen weet van meet

af aan wat het beoogde resultaat is en wanneer het moet worden opgeleverd.

Bij een programma is dat wezenlijk anders. Daar staan de *doelen* centraal. Steeds moet worden bekeken welke activiteiten en resultaten (en daarmee projecten) kunnen bijdragen aan die doelen. Een programma vraagt dan ook om een andere manier van aansturing en organisatie. Bij programmasturing luidt de centrale vraag:

Leveren de activiteiten die uitgevoerd worden een wezenlijke en voldoende bijdrage aan de realisatie van het programmadoel of de programma-doelen?

Het programmateam vraagt zich dus steeds weer af of de juiste projecten wel worden uitgevoerd en of andere activiteiten wellicht een veel grotere bijdrage kunnen leveren aan de doelrealisatie. Let op: projecten die deel uitmaken van het programma zijn en blijven de verantwoordelijkheid van de projectleider of verantwoordelijke medewerker. De programmamanager houdt wel de resultaten van de projecten bij (*wat*), maar laat de verantwoordelijkheid (*hoe*) bij de projectleider of medewerker – zolang alles volgens de gemaakte afspraken wordt uitgevoerd. Als de programmamanager tevens opdrachtgever is voor projectleiders keurt hij project-



De programmamanager zie ik als een hond die de gehele kudde bij elkaar houdt en in de gewenste richting drijft, de projectmanager is meer een terriër die zich vastbijt in één resultaat.

naar Van der Tak

contracten goed. Als hij een meer coördinerende rol heeft, oefent hij voornamelijk invloed uit op het proces. In beide gevallen vraagt hij de projectleiders geregeld hoe hun werk ervoor staat.

TIP

Manage als projectleider de verwachtingen van je omgeving. Zorg ervoor dat jouw opdrachtgever, jijzelf en de relevante omgeving (team, gebruikers) steeds hetzelfde beeld hebben van waar jij precies verantwoordelijk voor bent: een proces, een project of een programma.

MULTIPROJECTMANAGEMENT EN PORTFOLIOMANAGEMENT

Multiprojectmanagement: aansturen van een verzameling projecten die inhoudelijk onderling niet samenhangen, maar wel beroep doen op dezelfde middelen. Focus ligt op aspecten als *efficiency* in de allocatie van middelen.

Portfoliomanagement: op strategisch niveau managen van de *effectiviteit* van de totale portefeuille aan projecten en programma's in een organisatie. Typische vragen voor het management hierbij:

- Welke projecten of programma's zijn het interessantst om uit te voeren, gegeven de strategische doelen van de organisatie, en verdienen dus prioriteit?
- Welke projecten of programma's kunnen we beter uitstellen of stoppen, gegeven hun beslag op beperkte middelen?

PORTFOLIOMANAGEMENT

Portfoliomanagement is de discipline die ervoor zorgt dat de strategie op een beheerste wijze wordt gerealiseerd. Portfoliomanagement is het managen van een bewust gekozen, cyclisch veranderend geheel van activiteiten, projecten en programma's om de strategische doelstellingen van een organisatie te bereiken.

De doelstelling van portfolio-management binnen Avans Hogeschool is het managen van de optimale balans tussen het belang van de activiteiten en het gebruik van de schaarse resources. Hierbij rekening houdend met de risico's en kansen die de omgevingsfactoren bieden en met het bereiken van de strategische doelstellingen. [23]

SOORTEN PROJECTEN

We maken binnen Avans Hogeschool onderscheid tussen 3 soorten projecten. Dit doen we op basis van de omvang en reikwijdte:

Type 1 projecten: projecten die het organisatieonderdeel nagenoeg helemaal zelf uitvoert en waarvoor niet of nauwelijks input van andere organisatieonderdelen nodig is.

Type 2 projecten: projecten die in samenwerkingsverband tussen twee of meer organisatieonderdelen worden uitgevoerd zoals projecten die in de domeinplannen zijn opgenomen.

Type 3 projecten: projecten die Avans-breed uitgevoerd worden waarbij de gehele Avans organisatie betrokken is.

Binnen Avans Hogeschool onderkennen we de volgende (deel)portfolio's voor de type 2 en 3 projecten:

- Onderwijsprojecten.
- Onderwijsondersteuningsprojecten.
- Organisatieontwikkelingsprojecten.
- ICT projecten.
- Huisvestingsprojecten.





Hoofdstuk 4

FASEN IN EEN PROJECT

De kiem van veel problemen ligt in het beginstadium van een project. Regievoering tijdens die periode is daarom cruciaal. Analyse van de meeste mislukte projecten leert dat de grootste rampen vanaf het begin al zorgvuldig waren ingepland.

Uit: Jerry Madden, 100 Regels voor NASA project managers.

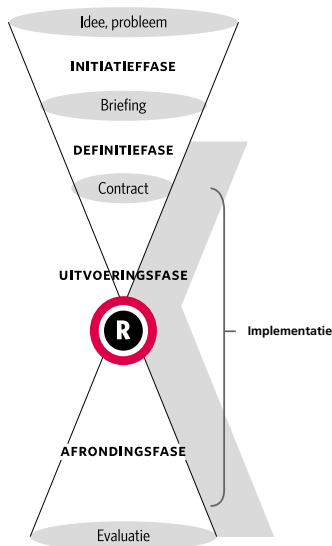
Elk project doorloopt in beginsel 4 fasen:

- initiatief
- definitie
- uitvoering
- afronding

Na elke fase moet expliciet het besluit worden genomen om door te gaan of te stoppen. In de definitiefase bijvoorbeeld komt het team misschien tot de conclusie dat de uitdaging waarvoor het is geplaatst nog zo

vaag is geformuleerd, dat er geen goed projectresultaat kan worden beschreven.

Per fase verandert het beslag dat het project legt op mensen (zowel hun aantal als ieders inzet) en financiële middelen: in de eerste 2 fasen is dit beslag nog gering, in de uitvoeringsfase neemt het snel toe.

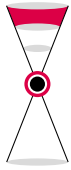


Het projectteam zal deze fasering zelf naar believen uitbreiden, al naar gelang de specifieke eigenaardigheden van het project in kwestie. Veelal betreft dit een verdere onderverdeling van de uitvoeringsfase, implementatie of de afrondingsfase. Meestal betreft dit een verdere onderverdeling van de uitvoeringsfase.

DOCUMENTEN

Bij elke fase hoort ook een aantal standaarddocumenten:

- De initiatiefase eindigt met een projectbrief of -opdracht van de opdrachtgever aan de projectleider en zijn/haar team.
- In de initiatiefase van een project kan de opdrachtgever en de (beoogd) projectleider het document projectvooronderzoek, budgetaanvraag invullen en aanbieden ter financiële besluitvorming aan de secretaris van het College van Bestuur. In dit document staat beschreven hoe de definitiefase van het project wordt vormgegeven en welke (financiële) middelen voor de fase benodigd zijn.
- De definitiefase eindigt met een projectcontract dat de opdrachtgever en de projectleider (de laatste namens het team) met elkaar sluiten.
- In de uitvoeringsfase gebruik je het voortgangsrapport om de voortgang van het project vast te leggen en te delen met de opdrachtgever (en stuurgroep).
- De uitvoeringsfase eindigt met de oplevering van de concrete (geïmplementeerde) resultaten en de formele acceptatie daarvan door de opdrachtgever.
- De afrondingsfase eindigt met de acceptatie en implementatie van de concrete resultaten door en voor de gebruikers en een evaluatiedocument van projectleider en -team.



INITIATIEFFASE

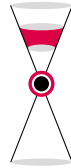
Een project komt alleen van de grond als om te beginnen 1 persoon het te verwezenlijken idee 'adopteert' en als

opdrachtgever voor het project wil optreden. Deze persoon moet zichzelf beschouwen als 'eigenaar' van het idee of de uitdaging, en er als opdrachtgever voor zorgen dat het idee wordt uitgevoerd. Hiermee is de initiatieffase begonnen. Deze opdrachtgever gaat op zoek naar een potentiële projectleider met wie hij het idee of probleem uitvoerig verkennt.

In deze verkenning zal de afweging gemaakt moeten worden of het project bestaansrecht heeft. Soms wordt er een kosten-batenanalyse of business case gemaakt. De business case is een document waarin het bestaansrecht van het project wordt aangetoond met een beschrijving van de redenen om het uit te voeren, de risico's en de verwachte (vooral financiële) kosten en baten; dit is een 'levend' document – het wordt gedurende het verloop van het project steeds bijgesteld.

De initiatieffase wordt afgesloten met een formeel document, de projectbrief. In de projectbrief wordt de scope van het project geschetst: de achtergronden, 'strategische'

overwegingen voor het project, gewenste effecten, randvoorwaarden, en een eerste beeld van het beoogde projectresultaat.



DEFINITIEFFASE

Op basis van de projectbrief kan de projectleider een (voorlopig) team vormen. Dit projectteam heeft in deze fase de taak om het project scherp te definiëren en vorm te geven. Nu worden afspraken gemaakt over de afbakening, deadlines, kwaliteitseisen, etc. Neem de tijd voor deze afspraken. De diverse betrokkenen bij een project hebben vaak verschillende beelden van wat er moet worden bereikt, en hoe; onduidelijkheden hierover kunnen beter nu op tafel komen dan tijdens de uitvoering.

TIP

Fouten die in het begin van de 'levenscyclus' van het project worden gemaakt, blijven het langst onopgemerkt en leveren vaak de meeste schade op. Reserveer daarom voldoende tijd in de definitieffase om alle aspecten van het project met de betrokkenen te bespreken.

Een belangrijk instrument voor het maken van goede projectafspraken is de zogenaamde projectstart-up (PSU).

Dit is een bijeenkomst die vaak een tot enkele dagen duurt waarin projectteam en opdrachtgever samen de projectdefinitie aanscherpen en uitwerken, en waarin vervolgens het team een plan opstelt om het geformuleerde projectresultaat te bereiken. Tijdens de projectstart-up wordt nagedacht over de implementatie van de projectresultaten, bijvoorbeeld hoe, door wie en wanneer het projectresultaat in de organisatie en bedrijfsprocessen ingevoerd kan worden en welke middelen hiervoor nodig zijn. Een implementatiestrategie en globaal implementatieplan zijn daarbij essentieel. [24]

Ook besteedt het team in de projectstart-up de noodzakelijke tijd aan alle overige aspecten van het project waar goede afspraken over moeten worden gemaakt (begroting, projectorganisatie, communicatie, etc.). Tot besluit van de definitiefase ondertekenen de opdrachtgever, de projectleider (namens het team) en eventueel andere betrokkenen het projectcontract, waarin de afspraken over de uitvoering van het project zijn vastgelegd.

De projectstart-up (PSU) is een buitengewoon belangrijk instrument: deze werksessie genereert veel energie en commitment voor het project.



UITVOERINGSFASE

Zodra de opdrachtgever het projectcontract voor akkoord ondertekent, begint de uitvoeringsfase. Nu gaat het team concreet werken aan het beoogde projectresultaat. Dit is de langste en meest gecompliceerde fase van het project. In deze fase zijn samenwerkende teams verantwoordelijk voor deelprojecten of clusters van activiteiten. Mijlpalen zorgen voor helderheid over de te nemen beslissingen en maken mede de voortgang meetbaar. De voortgang van het project wordt vastgelegd in voortgangsrapporten en gedeeld met de betrokkenen (opdrachtgever, stuurgroep). Vaak wordt de uitvoeringsfase opgesplitst in een aantal deelfasen (bij technische projecten bijvoorbeeld in een ontwerp-, voorbereidings- en realisatiefase).

Tijdens de uitvoeringsfase wordt een gedetailleerd plan van aanpak voor de implementatie uitgewerkt overeenkomstig de implementatiestrategie. Van belang is dat de beoogde gebruikers en lijnmanagers nauw betrokken worden bij dit plan van aanpak.

Bij de oplevering van het projectresultaat controleert de opdrachtgever of het geïmplementeerde resultaat aan de vooraf gespecificeerde kwaliteitseisen voldoet. Gaat de opdrachtgever akkoord, dan wordt het resultaat overgedragen aan de gebruikers van het projectresultaat.

TIP

De oplevering van het (geïmplementeerde) resultaat is de belangrijkste mijlpaal in het hele traject. Vergeet niet om hier aandacht aan te besteden. Het komt in de praktijk nogal eens voor dat men vergeet te vieren dat het project deze mijlpaal heeft gehaald omdat sommige of alle betrokkenen alweer met volgende projecten bezig zijn.



FASEREN: CONFECTIE OF MAATPAK

Het is gebruikelijk om de uitvoering van een project nader onder te verdelen in fasen. De lange en soms gecompliceerde projectweg wordt opgeknipt in overzichtelijke stukken, waarbij de beslissingsmomenten een duidelijke plaats krijgen. Projectteams krijgen echter in toenemende mate problemen met de bestaande gedetailleerde lineaire faseringsmodellen. Complexe projecten laten zich immers niet vangen in één faseringsmodel. Als een fasering geen maatwerk is, ontstaat als het ware een 'confectieproblematiek': de verkindeling 'zit' dan nooit echt lekker.



AFRONDINGSFASE

Vaak kan een projectresultaat niet op 1 moment volledig worden overgedragen aan de gebruikers. Daarom ondersteunen de teamleden de gebruikers nog een tijd na de formele oplevering van het projectresultaat. Dit noemen we de afrondingsfase. In deze fase assisteren de teamleden bij het verhelpen van kinderziekten, zoals het oplossen van storingen en klachten bij technische projecten en het implementeren van het resultaat in de staande organisatie. Het organiseren van trainingen en dergelijke om gebruikers te leren om te gaan met de projectresultaten is ook onderdeel van deze fase. Daarnaast moet in deze fase een gedegen projectevaluatie plaatsvinden.

Een projectevaluatie kan middels een werksessie georganiseerd worden waarbij het team samen met andere betrokkenen onder begeleiding het project evalueren. De bedoeling daarvan is de geleerde lessen uit het project expliciet te formuleren en over te dragen aan de organisatie, zodat volgende projectteams er hun voordeel mee kunnen doen. Ten slotte zal het project formeel afgesloten moeten worden.

Het is goed om dit expliciet te markeren, bijvoorbeeld tijdens een formele gelegenheid waarbij de opdracht-

gever het team bedankt voor zijn inspanningen en formeel 'decharge verleent'.

TIP

Zorg dat er nog voldoende menskracht en energie is voor de afrondingsfase. Reserveer in ieder geval uren hiervoor in het projectcontract.

TEMPLATES

De standaarddocumenten die gebruikt worden in de verschillende fasen worden door Avans Hogeschool aangeboden als template. De templates staan op de iAvans portal. Voorop staat dat mensen sámen het project maken en dat de methode en het bijbehorende papierwerk 'slechts' hulpmiddelen zijn.

De templates helpen je als projectleider op weg bij het maken van documenten ter ondersteuning van het project. Het blind toepassen van alle templates leidt vaak tot een overvloed aan informatie waar het project niet bij gebaat is.

Stel je daarom bij het gebruik van elk template de volgende vragen:

- Waar zit mijn opdrachtgever op te wachten, een lijvig rapport of 1 A4'tje?
- Welke informatie is noodzakelijk om overeenstemming met de betrokkenen te krijgen?



- Welke templates kan ik daarvoor gebruiken? Denk hierbij aan stuurgroepleden, teamleden en gebruikers.
- Zijn alle items van een template relevant?
- Waar kan ik op sturen en dus over rapporteren?

Een aantal praktische tips

- Maak zo mogelijk gebruik van grafische weergaven: Work Break-down Structure [7], Gantt-chart [9] voor de planning en projectorganisatie. Plaatjes doen het altijd beter dan tekst.
- Laat je niet leiden door de onderdelen op de templates, maar door de processen en de bijbehorende activiteiten. Kijk als eerste naar het doel achter een proces en bedenk dan in hoeverre een template dat doel in het project ondersteunt.

Het gebruik van templates levert een aantal voordelen op voor de projectleider, het team maar ook de organisatie:

- Er is een helder startpunt.
- Projecten worden in een logische volgorde uitgevoerd.
- Cruciale stappen worden niet over het hoofd gezien.
- De voortgang van een project is eenvoudig te volgen.
- Er is beter overzicht over het hele project.
- Er is real-time informatie beschikbaar voor alle projectleden en andere betrokkenen.

Hoofdstuk 5

HET PROJECTCONTRACT

Het projectcontract is het document waarin wordt vastgelegd wat het beoogde resultaat is, welke activiteiten zullen plaatsvinden en hoe de uitvoering van het project van begin tot eind gemanaged zal worden. In dit document staan heldere afspraken over de opzet en de uitvoering van het project waartoe de betrokken partijen zich verplichten, als *wederzijds gelijkwaardige* partijen. Het contract wordt ondertekend door de opdrachtgever en de projectleider. De projectleider tekent namens het projectteam. De opdrachtgever namens de betrokken directies.

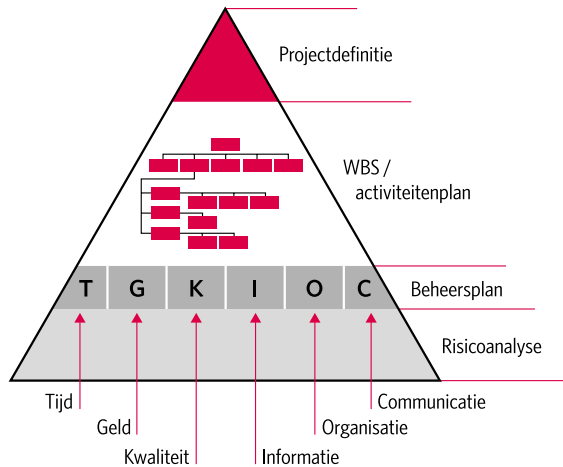
TIP

Overweeg om ook betrokken directies het projectcontract te laten tekenen als zij veel capaciteit of middelen voor het project ter beschikking moeten stellen.

Doe alleen maar zaken met mensen van wie je weet dat hun woord evenveel waard is als een geschreven contract. Maak niettemin altijd een contract.

Gary Knight





ZAKELIJKE ASPECTEN

In het projectcontract leggen de contractpartners voor het eerst de zakelijke afspraken die zij met elkaar maken vast. Het projectcontract wordt opgesteld en ondertekend in de definitiefase van het project. [6] Projectleiders en opdrachtgevers besteden vaak veel te weinig aandacht aan deze fase. Een project start dan zonder een gemeenschappelijk en helder beeld van wat het nu eigenlijk inhoudt, wat het moet opleveren, wie waarvoor verantwoordelijk is, en welke inzet van mensen en middelen vereist is. Vaak wordt het resultaat dan niet bereikt, wordt de gewenste kwaliteit niet gehaald, en/of loopt het project uit in tijd en kosten. *Bezint eer ge begint* is dus een principe dat zeker ook voor projecten geldt.

PSYCHOLOGISCHE ASPECTEN

We gebruiken bewust het woord projectcontract en niet veelgebruikte termen als projectopdracht, projectplan of projectbeschrijving. De zakelijke, inhoudelijke kant van het projectcontract is – gezien vanuit het concept van projectmatig creëren – slechts de helft van het verhaal. Een project is in essentie een creatieproces. Zo'n proces komt niet tot stand vanuit verplichtingen, maar vanuit de wil en het verlangen om iets te bereiken, en vanuit de bewuste keuzen die daaruit voortvloeien. Dat vergt een grote persoonlijke betrokkenheid van de spelers in de eerste cirkel van het project: de projectleider, de opdrachtgever en het projectteam. Zij zullen zich als volgt moeten opstellen:

- elkaar accepteren als gelijkwaardige partners
- bewust onderling betrokkenheid en vertrouwen opbouwen
- duidelijk en expliciet opschrijven hoe de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor het gehele traject onderling worden verdeeld.

STAPPEN

Om tot een goed contract te komen, zijn maar 2 dingen nodig: tijd en belangstelling. Voldoende tijd om over beelden en visies te discussiëren, zaken uit te zoeken, op 1 lijn te komen en uiteindelijk de afspraken helder op papier te zetten. Belangstelling – voor elkaar en voor de uitdaging in het project – zit hierin verweven. Ieder uur besteed aan een zorgvuldige contractvorming is een investering die in meervoud wordt terugverdiend. Het omgekeerde geldt ook: als je aan het begin van een project te weinig tijd investeert, dan betaal je daar vroeg of laat de prijs voor.

De volgende stappen leiden vaak tot goede resultaten:

- Verkennende gesprekken tussen de beoogde projectleider, opdrachtgever en andere betrokkenen, leidend tot een eerste briefing voor het te vormen projectteam
- Formeren van een voorlopig

projectteam voor de voorbereidende werkzaamheden

- Een intensieve projectstart-up (PSU), waarin de hoofdlijnen van het contract worden vastgesteld [17]
- Toetsen, aanvullen en verfijnen van de resultaten door hulp in te roepen van financieel, communicatie- en HR adviseurs maar ook de concern controllers van de stafeenheid Beleidsevaluatie & Control (BE&C).
- Formele ondertekening door de opdrachtgever en projectleider.

DE INHOUDSOPGAVE VAN EEN PROJECTCONTRACT

Ieder project is uniek. Dat unieke karakter wordt bepaald door de aard en omvang van het project, door de dominante beheersfactor (bijvoorbeeld tijd of kwaliteit) en door de organisatie waar het project wordt uitgevoerd. Een effectief projectcontract, daarentegen bevat altijd de volgende elementen:

- *Projectdefinitie*
beschrijving van het projectresultaat – wat is er precies klaar als het project klaar is? – alsmede de uitdaging, aanleiding, doelstelling, afbakening, effecten en randvoorwaarden en de relaties van het project. [6]
- *Activiteitenplan / Work Breakdown Structure (WBS)*
een overzicht en specificatie van de deelresultaten, de activiteiten die noodzakelijk zijn om deze te reali-

seren, en de fasering – oftewel: hoe wordt het project uitgevoerd? [7]

- *Plan van aanpak voor de implementatie*
afspraken over de implementatiestrategie en eventueel alternatieve strategieën, en een overzicht van tijd en middelen die nodig zijn om het projectresultaat goed te kunnen implementeren in de organisatie. Afspraken over inbreng van gebruikers en de lijnorganisatie gedurende de implementatie. [25]
- *Beheersplan*
alle afspraken over tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie en communicatie – oftewel: met welke middelen/waarmee wordt het project uitgevoerd? [8]
- *Risicoanalyse*
analyse van wat er mis kan gaan en wat de projectcontractpartners zullen doen om die risico's te vermijden. [15]

WAAR HET MIS GAAT

- De projectleider krijgt een opdracht in de schoot geworpen zonder ook maar enige ruimte of tijd voor nadere analyse of aanpassingen en gaat daarmee akkoord.
- De opdrachtgever dumpt niet alleen een opdracht op het bord van de projectleider, maar is ook daarna nauwelijks aanspreekbaar over het vervolg.
- Het projectteam is nauwelijks betrokken bij de vormgeving van het

project en het projectcontract. Het team krijgt simpelweg de opdracht om bepaalde activiteiten uit te voeren. Vervolgens blijkt dat niet samen te gaan met hun bestaande prioriteiten. Gevolg: er wordt voortdurend gediscussieerd over hun inzet voor het project.

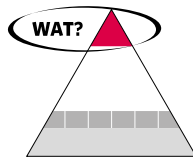
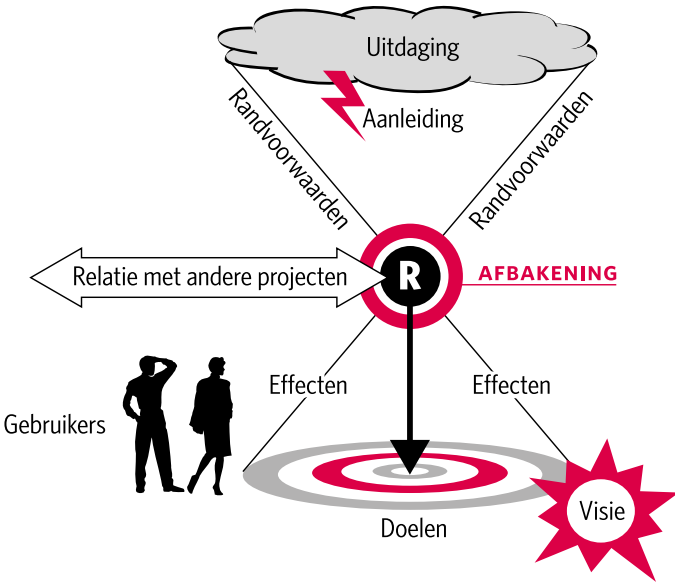
- Gebruikers worden onvoldoende betrokken bij het plan van aanpak voor de implementatie en/of er zijn geen concrete afspraken gemaakt over actieve deelname van toekomstige gebruikers met de lijnmanager.
- Er is onvoldoende aandacht besteed aan implementatiestrategie en -plan.

TIP

In het projectcontract dienen het projectresultaat, het op basis daarvan opgestelde activiteitenplan en het beheersplan met elkaar in *evenwicht* te zijn. Heeft een project een beperkt projectresultaat en een beperkte doorlooptijd? Houd dan ook het beheersplan beperkt – vul niet de ene na de andere pagina met allerlei detailafspraken. Omgekeerd geldt hetzelfde: een groot en complex project met een lange doorlooptijd kan niet worden afgedaan met een beknopt beheersplan waarin veel relevante informatie over planning, inzet van mensen, begroting en projectorganisatie ontbreekt.

Hoofdstuk 6

DE PROJECTDEFINITIE



Geen project-contract zonder een heldere projectdefinitie. Vanaf het

begin moet glashelder zijn wat het projectteam en de opdrachtgever willen creëren en waarom. Laat het project niet formeel starten voordat de definitie ervan glashelder is. Voorkom dat het project straks in de problemen raakt omdat de verwachtingen van de verschillende

Als je van te voren precies zegt wat een project moet opleveren en wie daar verantwoordelijk voor is, dan dondert het hele systeem in elkaar. Dat zijn de vuige praktijken van het professioneel management.

Uit: Yes Minister (BBC)

betrokkenen niet met elkaar stroken. Neem daarom aan het begin de tijd om samen met de opdrachtgever de volgende 9 bestanddelen van de projectdefinitie in te vullen:

- uitdaging of probleemstelling
- aanleiding
- doelstelling
- projectresultaat
- afbakening
- effecten
- gebruikers
- randvoorwaarden
- relatie met andere projecten



UITDAGING

Projecten worden vaak geïnitieerd omdat er problemen zijn gesignaleerd. Meer energie genereer je door de uitdaging die achter de problemen schuilgaat te zoeken. Dat wil zeggen: de spanning tussen de huidige en de gewenste situatie. Het is belangrijk om de juiste creatiespanning te vinden. Evident onhaalbare of eenvoudig te realiseren uitdagingen geven geen energie. Het is zaak om de uitdaging zo te formuleren dat de betrokkenen op het puntje van hun stoel gaan zitten.

AANLEIDING

De aanleiding is de gebeurtenis die het project acuut maakt, die ertoe heeft geleid dat het project nu in gang wordt gezet. Veel uitdagingen bestaan jarenlang zonder dat de organisatie ermee aan de slag gaat... totdat die ene gebeurtenis plaatsvindt. Door zich te verdiepen in de aanleiding voor een project maakt het projectteam voor zichzelf niet alleen duidelijk waarom het project opeens moet en hoe urgent het is, maar ook wie aandringt op het project en waarom.



Doelstelling

- terugwinnen van 10% marktaandeel
- verminderen van overlast door drugsgebruikers in een buurt
- talent in de organisatie beter laten doorstromen naar leidinggevende functies

Projectresultaat

- reclamecampagne
- opvanghuis voor drugsgebruikers
- managementdevelopment programma

DOELSTELLING

De doelstelling van het project is het antwoord op de vraag naar de hogere ambitie waaraan het project een bijdrage gaat leveren. Een doelstelling van het project wordt vaak maar gedeeltelijk verwezenlijkt door de oplevering van het projectresultaat. Streef naar een zo concreet mogelijke doelstelling. Bijvoorbeeld: 5 procent meer omzet in 2 jaar tijd. Zo'n formulering geeft meer richting dan een abstracte doelstelling als: bijdragen aan een positief werkklimaat in de organisatie.

TIP

Meestal kunnen uit 1 doelstelling en uitdaging verscheidene projectresultaten worden afgeleid. Kies dan bewust welk resultaat je daarvan ter beoordeling wilt voorleggen aan de opdrachtgever. Dit projectresultaat ga je daadwerkelijk opleveren.

PROJECTRESULTAAT

Dit is waar het om gaat bij een project. Wie een resultaat heeft geboekt, heeft iets in handen. Een resultaat moet daarom, als het ook maar enigszins kan, worden geformuleerd als een zelfstandig naamwoord – het is tastbaar. Minder tastbaar, maar zeker niet minder belangrijk en omvangrijk, is de implementatie van het projectresultaat in de lijnorganisatie.

LET OP

Vaak is met de oplevering van het (geïmplementeerde) resultaat slechts een deel van de doelstelling gerealiseerd. Toch heeft de projectleider zijn werk goed gedaan als hij het resultaat volgens de afspraken heeft opgeleverd. Het realiseren van de *doelstelling* is namelijk het domein van de *opdrachtgever*. De projectleider is primair verantwoordelijk voor het opleveren van het projectresultaat.



AFBAKENING

Een goede afbakening creëert helderheid over wat wel tot het project behoort, en wat niet. Soms blijkt uit de *afbakening* duidelijker wat wordt opgeleverd dan uit de beschrijving van het *projectresultaat*. Het team zegt dan als het ware tegen de opdrachtgever: Beste opdrachtgever, je verwacht deze resultaten misschien wel, maar realiseer je dat dit project ze niet gaat opleveren.

EFFECTEN

De effecten van een project zijn de consequenties die de uitvoering van het project in de ruimste zin kan hebben, naast het bereiken van de beoogde doelen. Er kunnen zowel bedoelde als onbedoelde, en zowel positieve als negatieve effecten zijn. Het schema geeft meer duidelijkheid.

	positief	negatief
bedoeld	doelstelling	x
onbedoeld	meevallers	risico's

Voor alle positieve effecten geldt voor het projectteam en de opdrachtgever de vraag: hoe kunnen we ze bevorderen? Het vaststellen van mogelijke negatieve effecten is al een stukje risicoanalyse van het project; het is goed om de effecten tijdig met de opdrachtgever te bespreken.

GEBRUIKERS VAN HET PROJECTRESULTAAT

De gebruiker is degene voor wie het projectresultaat bestemd is. Vraag je dus – als projectleider, als projectteam, als opdrachtgever – af: wie is de doelgroep of klant? Bovendien: houd er rekening mee dat het project mogelijk de belangen raakt van partijen buiten de beoogde doelgroep.



MOMENT VAN DE WAARHEID

Vraag je af: durf jij je salaris te verdedden op het project?

Heeft de opdrachtgever een torenhoog ambitieniveau? Stel je dan als projectleider maar eens voor dat jij 2 keer zoveel salaris krijgt als je het projectresultaat daadwerkelijk oplevert – maar omgekeerd ook de helft van je salaris moet inleveren als het je niet lukt. Durf je dan nog steeds de verantwoordelijkheid te nemen voor het project?

RANDVOORWAARDEN

Benoem – vanuit het perspectief van zowel het project als de opdrachtgever – de factoren die bijzondere aandacht verdienen omdat er niet of nauwelijks aan getornd kan worden. De randvoorwaarden zijn harde voorwaarden; er moet strikt aan worden voldaan.

RELATIE MET ANDERE PROJECTEN

In een organisatie worden vaak verscheidene projecten tegelijkertijd uitgevoerd. Inventariseer daarom de relatie(s) van jullie eigen project met andere lopende projecten. Zo verhelder je de scope van jullie project en maak je zichtbaar met welke andere projectorganisaties de projectleider regelmatig zal moeten afstemmen.

TIP

Moet het project gestalte krijgen in een complexe omgeving? Overweeg dan om van het opstellen van de projectdefinitie een apart project te maken.

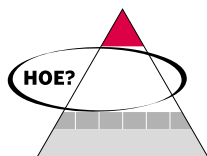


Hoofdstuk 7

STRUCTUREREN

*Kennis en intellect
nemen exponentieel toe
als ze worden gedeeld.*

Robert Quinn



De projectdefinitie is opgesteld. De volgende stap is nu om het projectresultaat te vertalen in een overzicht van alle activiteiten die uitgevoerd

dienen te worden om dat resultaat tot stand te brengen. Het team gaat daarmee bepalen *hoe* het project wordt uitgevoerd. We noemen zo'n overzicht een *Work Breakdown Structure* (WBS). Dit is de basis voor het *activiteitenplan*.

CREATIEF STRUCTUREREN

Voor het succes van het project is het heel belangrijk *hoe* de WBS tot stand komt. Als het gezamenlijk

wordt aangepakt, kan het maken van een WBS veel bijdragen aan het commitment van het team. Bovendien is de kans zeer groot dat de teamleden een veel beter idee hebben van activiteiten op hun werkgebieden dan de projectleider. De techniek om gezamenlijk een WBS te bouwen heet *creatief structureren*.

Vorbereiding: hang aan een wand van de ruimte 4 of 5 flip-overvellen naast elkaar en zorg voor voldoende post-its en dikke stiften voor alle deelnemers.

1. Check of de projectdefinitie nog aanleiding geeft tot vragen. Is het projectresultaat voldoende scherp gedefinieerd? Zo niet, besteed daar dan nog tijd aan.
2. Vraag de projectteamleden om alle activiteiten en deelresultaten die ze kunnen bedenken op post-its te schrijven, 1 per blaadje. Het gaat erom zo veel mogelijk ideeën te verzamelen.

TIP

Activiteiten bestaan uit een zelfstandig naamwoord en een werkwoord. Schrijf dus niet alleen 'rapport' maar 'rapport schrijven', 'rapport redigeren', 'rapport vormgeven'.

3. Bespreek en plaats iedere post-it op de opgehangen flip-overvellen. Zorg ervoor dat alle ideeën één voor één door de bedenkers worden toegelicht, worden besproken en daarna pas geplaatst. Neem per idee samen de beslissing of dat idee thuishoort in het project of in de afbakening ervan (aparte flip-over).
4. Plaats bij elkaar wat bij elkaar hoort. Zo ontstaan vanzelf clusters.
5. Geef de clusters een naam; vaak gaat het over deelresultaten, projectfasen, vakgebieden, regio's, etc. Beslissen jullie als team dat een bepaald cluster een deelproject moet worden? Stop dan de discussie over dit cluster en plan daar een aparte projectstart-up voor. Wordt het cluster geen deelproject, ga dan verder met stap 6.

LET OP

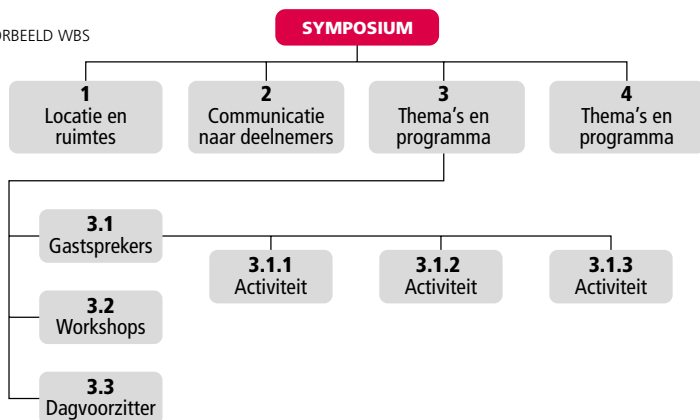
Zorg ervoor dat de clusters zo veel mogelijk (relatief) zelfstandig kunnen worden uitgevoerd. Als clusters niet goed van elkaar gescheiden zijn, is de kans groot dat er in de uitvoering van het project een coördinatieprobleem ontstaat – met alle extra overleg en mogelijke conflicten tussen clusterverantwoordelijken van dien.

6. Werk de clusters uit in kleine groepjes: clusterteams.
Plaats helemaal bovenaan het projectresultaat, daaronder de deelresultaten, daaronder de hoofdactiviteiten, daaronder de activiteiten, daaronder de deel-activiteiten, enzovoort. Zie het voorbeeld.



7. Check op volledigheid. Let er goed op dat de WBS in alle kolommen voldoende gedetailleerd is, zodat je echt een planning mee kunt maken.

VOORBEELD WBS



VAN WBS NAAR TAAK-VERDELING – HET TEAM NEEMT VERANTWOORDELIJKHEID

Het spannendste moment van de projectstart-up (PSU) breekt aan zodra de complete WBS op de muur staat. Alle

activiteiten zijn benoemd, geordend en tot op het juiste niveau uiteengefeld. Niets lijkt meer te ontbreken. Het projectteam is moe maar voldaan. Nu komt het moment van de waarheid. De begeleider controleert nog een laatste keer of 'dit het is' en geeft

vervolgens de opdracht: neem een viltstift en schrijf je naam bij die activiteiten waarvoor jij verantwoordelijkheid wilt nemen. Een half uur later heeft *het wonder* zich voltrokken: bij alle activiteiten staat de naam van een teamlid, op basis van hun eigen keuze. Minder populaire activiteiten worden als vanzelf verdeeld en doublures in belangstelling blijven even genoteerd totdat de planning meer inzicht geeft in ieders beschikbaarheid. Het team heeft nu de volle verantwoordelijkheid op zich genomen voor het project. [21]

VERFIJNEN: WANNEER STOPPEN?

Hoe lang ga je door met het verfijnen van de activiteiten? Net zo lang totdat

een van de volgende situaties geldt:

- De in kaart gebrachte activiteiten zijn zo precies omschreven dat je ze nauwkeurig kunt plannen en budgetteren en kunt toewijzen aan de aangewezen uitvoerders.
- De in kaart gebrachte activiteiten kunnen binnen een overzichtelijke periode, bijvoorbeeld een week, volledig worden uitgevoerd. Bij een langlopend project is deze periode langer dan bij een kortstondig project.
- De geïnventariseerde activiteiten kunnen routinematig worden uitgevoerd. Een project met veel nieuwe elementen vergt een gedetailleerdere WBS dan een project op relatief bekend terrein.

WBS WARS

Een van de teamleden is een slimme, deskundige en jonge docent. Razendsnel heeft zij een flip-overvel vol met haar post-its.

Dat bevalt 2 ervaren collega's in het team niet. Binnen 5 minuten is de wijsneus afgeserveerd, en geschrokken houdt zij zich de rest van de dag afzijdig.

Vol enthousiasme bracht de projectleider structuur aan in een wand vol post-its. Helaas liet hij daarbij vele post-its met ideeën van

de teamleden op de grond vallen. Het kostte uren om dat weer goed te maken.

Moraal van het verhaal: samen een WBS maken is onderhevig aan de wetten van de groepsdynamiek. Een goede projectleider is daar voortdurend op bedacht of vraagt een procesbegeleider om hierbij te helpen. Alle deelnemers moeten hoe dan ook betrokken blijven bij het proces. Bespreek desnoods het groepsproces.

LET OP

Een projectleider weet meestal wel zo ongeveer wat er in de WBS hoort te staan. Maak als projectleider niet zelf de WBS. Dat is een cruciale fout. Een team dat de WBS kant-en-klaar krijgt voorgeschoteld door de projectleider, zal – terecht – geneigd zijn om af te haken. Als je het allemaal al zo goed weet, projectleider, doe dat project dan ook maar zelf.



TIPS

Discussieer bij het opstellen van een WBS niet over de volgorde van activiteiten. Dat is de planning en die komt later aan bod. [9]

Creëer in de WBS een cluster Projectmanagement voor activiteiten die met het managen van het project te maken hebben: planning uitwerken, overleg met opdrachtgever, rapportages opstellen.

Laat een kundige buitenstaander de gereedgekomen WBS toetsen op volledigheid, overlap en inzichtelijkheid.

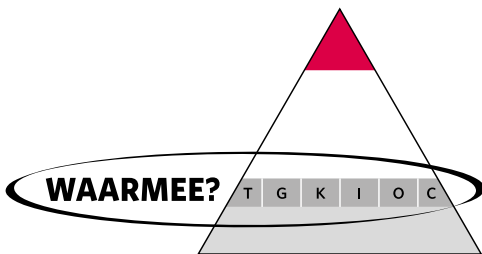
Overweeg gebruik te maken van een *Product Breakdown Structure* (PBS) indien de aard van het projectresultaat dit eist. Bij het opleveren van fysieke projectresultaten ligt een PBS meer voor de hand.





Hoofdstuk 8

PROJECTBEHEERSING



Projecten vorderen snel totdat ze voor ongeveer 90% af zijn – daarna blijven ze voorgoed voor 90% af.

Anoniem

Projectbeheersing is vooral: leren omgaan met de beperkingen die de opdrachtgever aangeeft. Binnen de afgesproken tijd, binnen het beschikbare budget en conform de van te voren afgesproken eisen dient het projectteam het resultaat op te leveren dat met de opdrachtgever is afgesproken.

De projectbeheersing draait om de normen die voor de beheersaspecten worden vastgesteld. Alleen met

duidelijke afspraken over de normen en marges kan het team grip houden op het project. Projectbeheersing zonder expliciet vastgelegde normen en marges voor de cruciale beheersaspecten is als rijden in een auto zonder dashboard: je hebt geen flauw idee hoeveel benzine je nog hebt of hoe hard je rijdt.

- Wanneer dienen welke meetbare tussen- en eindresultaten te zijn geboekt?
- Van welk kwaliteitsniveau moeten die resultaten zijn?
- Wanneer mag hoeveel van het budget zijn besteed?
- Enzovoort.

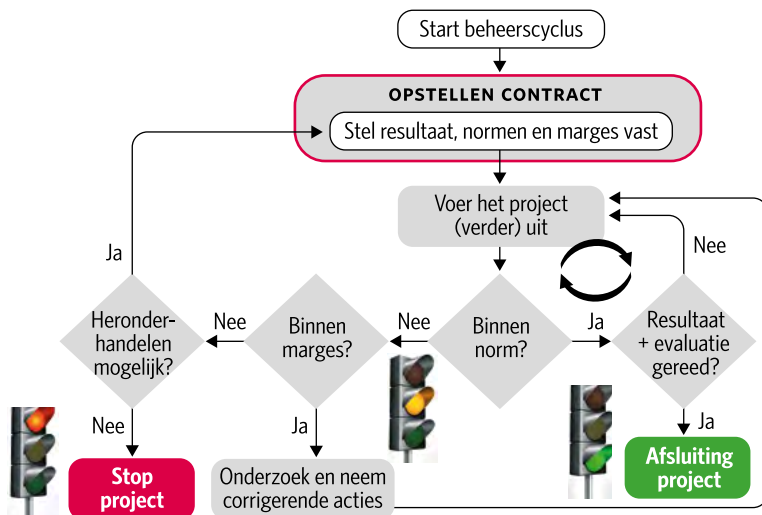
Die projectbewaking levert steeds een van de volgende 3 mogelijkheden op:

BEHEERSCYCLUS: BEWAKEN VAN DE VOORTGANG

Het projectteam houdt het project tijdens de uitvoeringsfase op koers met behulp van de beheerscyclus. In die beheerscyclus staan de normen voor de beheersaspecten (tijd, geld, kwaliteit, etc.) van het project centraal en SMART [12]:

Groen Het project voldoet aan de norm, oftewel ontwikkelt zich volgens plan. Controleer de betrouwbaarheid van de voortganginformatie en ga door.

Oranje Het project overschrijdt de norm, maar de overschrijdingen (in budget, tijd) blijven vooralsnog



binnen de vooraf gestelde marges. Onderzoek waarom het project afwijkt van het plan en neem zo nodig actie om erger te voorkomen.

Rood Nu worden ook de marges overschreden. Grijp meteen in, heronderhandel waar mogelijk het projectcontract of, in het ergste geval, zet het project stop.

TIP

Creëer een projectcultuur waarin slecht nieuws gemeld mag worden. Anders krijg je het slechte nieuws nooit te horen.

BEHEERSPLAN – DE ESSENTIËLE BEHEERSASPECTEN

In het beheersplan, dat een onderdeel is van het projectcontract, leggen opdrachtgever en projectleider afspraken vast voor alle beheersaspecten – en 3 beheersaspecten in het bijzonder - die direct invloed hebben op het resultaat: tijd, geld, kwaliteit.

Tijd De voortgang ten opzichte van de planning. In het projectcontract komen afspraken te staan over mijlpalen, opleverdata van deelresultaten en levertijden van leveranciers. [9]

Geld Zorgvuldig omgaan met de beschikbare middelen, het

vastgestelde budget. Aan de hand van de projectbegroting controleert de projectleider voortdurend of het project binnen de afgesproken uitgavenkaders blijft. [10]

Kwaliteit De eisen gesteld aan het resultaat. Wanneer voldoet het resultaat? Maak eenduidige afspraken over de normen waar het resultaat aan moet voldoen. [11]

BEHEERSPLAN – RANDVOORWAARDEN

Andere beheersaspecten dan tijd, geld en kwaliteit hebben geen directe invloed op het resultaat, maar gelden eerder als randvoorwaarden voor het slagen van het project:

Informatie Beheren van de informatiestromen in en rondom het project. Heldere afspraken over wie welke informatie op welk moment genereert of nodig heeft, en over de archivering van de documenten. [14]

Organisatie Optimaliseren van de samenwerking tussen de direct bij het project betrokken partijen. Dit vereist om te beginnen dat de projectleider en de teamleden goed aanvoelen hoe het er in de organisatie aan toe gaat, vooral ook onderhuids: hoe liggen de verhoudingen, bij wie dient het team met welke gevoeligheden rekening te houden?

Maak de impliciet aanwezige kennis en inzichten hierover ook expliciet: voer een krachtenveldanalyse uit. En natuurlijk: maak heldere afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. [12]

Communicatie Onderhouden van de contacten tussen het project en de omgeving: opdrachtgever, gebruikers, directies enzovoort.

Een communicatieplan met daarin een analyse en afspraken over doelgroepen, boodschappen, media, etc., geeft het projectteam een instrument in handen om het project ook in dit opzicht aan te sturen. [13]

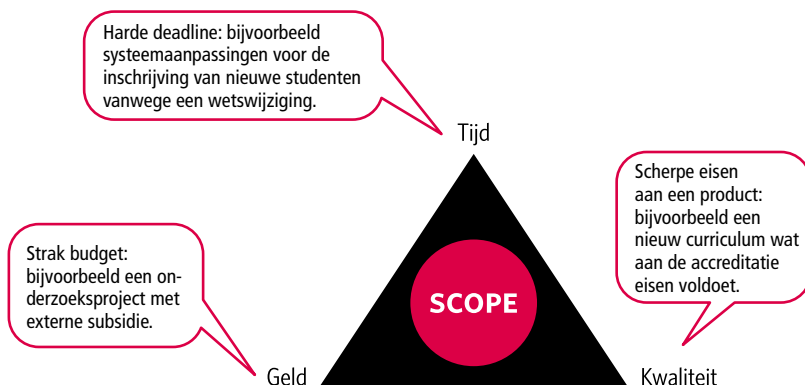
Risico's Managen van risico's van het project. Welke risico's zijn gedefinieerd aan het begin maar ook gedurende het project en welke maatregelen zijn en worden genomen om de risico's te managen. Draag met het projectteam zorg

voor het inventariseren, analyseren en verdiepen van de risico's en plan maatregelen om ongewenste ontwikkelingen rondom het project te voorkomen of te beperken. [15]

DE BERMUDA-DRIEHOEK VAN PROJECTBEHEERSING

De Bermudadriehoek ligt in de Atlantische Oceaan, tussen Bermuda, de Dominicaanse Republiek en Guadeloupe. Hier zijn in het verleden bij rustig weer en onder geheimzinnige omstandigheden vele schepen en vliegtuigen verdwenen. Ook bij projectmanagement speelt een dergelijke verraderlijke driehoek, gevormd door *tijd*, *geld* en *kwaliteit*. Deze 3 beheersaspecten staan in een boeiende relatie tot elkaar en tot de scope van het project:

- Als de tijd dringt, kan meer menskracht (geld) ingezet worden.
- Als het budget krap is, moet



misschien met minder kwaliteit genoeg worden genomen.

- Als de kwaliteitseisen leidend zijn, moet er wellicht meer tijd worden ingeruimd.

In al deze gevallen kan ook het projectresultaat worden aangepast. NB: wil de opdrachtgever tijdens het project opeens andere resultaten? Dat heeft altijd consequenties voor tijd, geld en/of kwaliteit.

Het team zal met de opdrachtgever het 'spel' van deze Bermudadriehoek moeten spelen. Doe je dat niet in je volle bewustzijn, dan ga je roemloos ten onder.

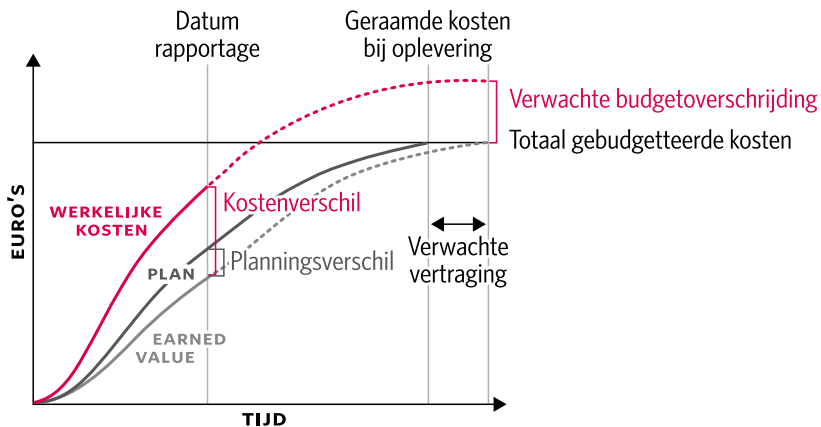
VOORTGANGSRAPPORTEN: DOORDACHT METEN EN TREFFEND COMMUNICEREN

Voortgangsrapporten zijn een onmisbaar element van de beheerscyclus. Volledige en tijdige informatie is essentieel. Denk goed na over wat je meet, anders zegt de rapportage niets (garbage in, garbage out). Houd het voortgangsrapport eenvoudig – en daarmee krachtig. In een voortgangsrapport staat vaak hoeveel budgetruimte en tijd er inmiddels zijn verbruikt. Maar dat zegt nog niet zo veel. Geef daarom ook een schatting voor het percentage van het project dat af is. Let op: dit is lastig. Teamleden

zijn daar vaak veel te optimistisch over. Bepaal daarom aan het begin van het (deel)project de mijlpalen waaraan je kunt aflezen dat het resultaat voor 25%, 50%, 75% en uiteindelijk 100% af is. In de voortgangsrapporten wordt ook aandacht besteed aan de actuele risico's van het project en de genomen of te nemen maatregelen.

VOORTGANGSRAPPORT VOOR EEN COMPLEXER PROJECT

Een complex project vraagt om een uitgebreidere rapportage, bijvoorbeeld de *Earned Value Analysis* (EVA). De earned value ('verdiende waarde') van een project is de waarde van wat tot op dat moment in het project al is opgeleverd, berekend tegen de *gebudgetteerde* prijs. Met de EVA kun je in één overzicht rapporteren over het verschil tussen de werkelijke en de geplande arbeidstijd respectievelijk de werkelijke en de gebudgetteerde arbeidskosten – allebei afgezet tegen de concrete vorderingen van het project. In de voortgangsrapporten kunnen bovendien de waarschijnlijke opleverdatum en totale arbeidskosten ver van te voren worden ingeschat.

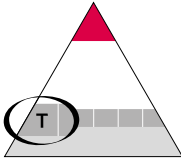


LET OP

Overleg bij problemen zo snel mogelijk met de opdrachtgever. Leg je opdrachtgever daarbij meteen een aantal alternatieve oplossingen voor, waar hij uit kan kiezen. Dan laat je als projectleider zien dat je je verantwoordelijk voelt, de teugels stevig in handen hebt, en dus de aangewezen persoon bent om het probleem op te lossen.

Hoofdstuk 9

TIJD EN PLANNING



Planning is zicht én greep krijgen op het tijdsplan van het project. En op de afspraken die het projectteam daarover heeft gemaakt met de opdrachtgever. Met planning stuurt het team de verwachtingen van zowel de opdrachtgever als de uitvoerenden over de tijd die het project vergt.

De planning van een project wordt gemaakt tijdens of kort na de projectstart-up (PSU) met het voltallige projectteam. De planning kan pas worden gemaakt nadat het team de activiteiten met creatief structureren in kaart heeft gebracht en vervolgens in een Work Breakdown Structure (WBS) heeft gezet. [7]

Hoe eerder je een achterstand oploopt, hoe meer tijd je hebt om weer op schema te komen.

Steven Wright

7 STAPPEN

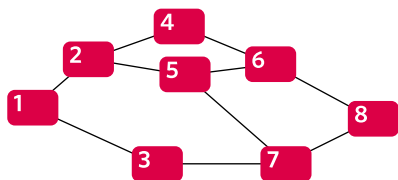
Is de WBS gereed? Dan gaat het team nu de volgende 7 stappen uitvoeren. Dit proces kan ondersteund worden met de planningstool Microsoft Project of vertaald worden naar Microsoft Excel.

1. Bepaal de afhankelijkheden tussen de activiteiten.
2. Benoem mijlpalen.
3. Schat per activiteit hoeveel tijd deze zal vergen.
4. Stem af met de agenda's van de teamleden.
5. Bepaal de totale doorlooptijd: het kritieke pad.
6. Vergelijk de planning met afgesproken randvoorwaarden.
7. Bewaak de voortgang.

1. Bepaal de afhankelijkheden tussen de activiteiten

Wat moet eerst gebeuren, en voordat een volgende activiteit kan starten? Welke activiteiten kunnen eventueel gelijktijdig worden uitgevoerd? Dat kun je bijvoorbeeld in kaart brengen met een PERT-chart. PERT staat voor Program Evaluation Review Technique. Zie de volgende pagina. Maak dit schema met een klein groepje, want dit kan een behoorlijke puzzel zijn.

De post-its uit de WBS worden in volgorde van tijd geplakt. Bijvoorbeeld: activiteiten 4 en 5 moeten klaar zijn voordat activiteit 6 kan starten.



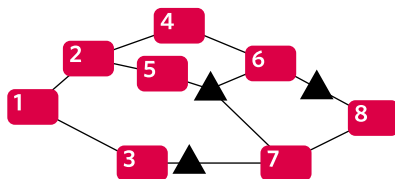
LET OP

De planning voor een bepaald cluster van activiteiten kan het beste worden gemaakt door dezelfde teamleden die dat specifieke cluster hebben samengesteld in de WBS. De planning voor de afzonderlijke clusters wordt vervolgens samengebracht en afgestemd in een totale projectplanning en maakt integraal onderdeel uit van het projectcontract.

2. Benoem mijlpalen

Door de afhankelijkheden te bepalen worden ook de mijlpalen in het project duidelijk. De mijlpalen vragen vaak om extra aandacht en activiteiten.

Mijlpalen zijn bijvoorbeeld de keuzemomenten die vooraf te voorzien zijn en waarop de opdrachtgever een beslissing moet nemen voordat de volgende activiteiten van start kunnen gaan. Dit zijn de zogenaamde go/ no go-momenten.



Een mijlpaal kan ook een moment zijn waarop een bepaald onderdeel van het project moet zijn afgesloten



voordat het team verder kan met het vervolg van de activiteiten, zonder dat daarbij sprake is van een besluit.

Ga dus na of de mijlpaal om een extra activiteit vraagt, bijvoorbeeld een overleg met de opdrachtgever of de stuurgroep. Zo ja, voeg deze toe aan het overzicht.

3. Schat per activiteit hoeveel tijd ervoor nodig zal zijn

De teamleden die een bepaalde activiteit gaan uitvoeren, schatten nu hoeveel tijd zij daarvoor nodig zullen hebben, gemeten in uren of – dagen. Dit is de *bewerkingstijd*.

De bewerkingstijd van een activiteit wordt vaak verkeerd ingeschat:

- Er wordt bijvoorbeeld veel te gemakkelijk over gedacht: 'dat doen we wel even'.
- Of juist veel te pessimistisch.
- Of men vraagt zich onvoldoende af wat er allemaal komt kijken bij een taak die men nog nooit eerder aan de hand heeft gehad.

Ter illustratie de berekening van de te verwachten bewerkingstijd:

$$B_v = \frac{(B_o + 4B_w + B_p)}{6}$$

B_v verwachte bewerkingstijd

B_o optimistisch geschatte bewerkingstijd

B_w meest waarschijnlijke bewerkingstijd

B_p pessimistisch geschatte bewerkingstijd

4. Stem af met de agenda's van de teamleden

Inmiddels is bekend wat er allemaal moet worden gedaan, in welke volgorde, en hoeveel tijd dat vermoedelijk kost. Deze gegevens moeten nu worden vertaald in een concrete en haalbare planning. Om dat te doen, moet het team nu de vroegst en laatst mogelijke start- en einddatum van een activiteit vaststellen – en hoe dit past in



de agenda's van de afzonderlijke teamleden. Het heeft immers geen zin om een activiteit te plannen in een periode waarin onmisbare teamleden op vakantie zijn.

Met deze informatie kan de *doorlooptijd* van een activiteit worden bepaald: het aantal kalenderdagen of -weken waarin een activiteit wordt uitgevoerd.

Plannen doe je zowel vooruit als achteruit:

- Vooruit plannen: de doorlooptijden van de activiteiten worden bij elkaar opgeteld. Uitkomst: de vroegst mogelijke einddatum.
- Achteruit plannen: reken terug vanaf het geplande einde van het project. Trek om te beginnen de doorlooptijd van de laatste activiteit af van de einddatum. Dat levert een nieuwe einddatum op. Trek daar de doorlooptijd van de voorlaatste activiteit van af. Enzovoort. Zo krijg je per activiteit de laatst mogelijke start en het laatst mogelijke einde.

LET OP

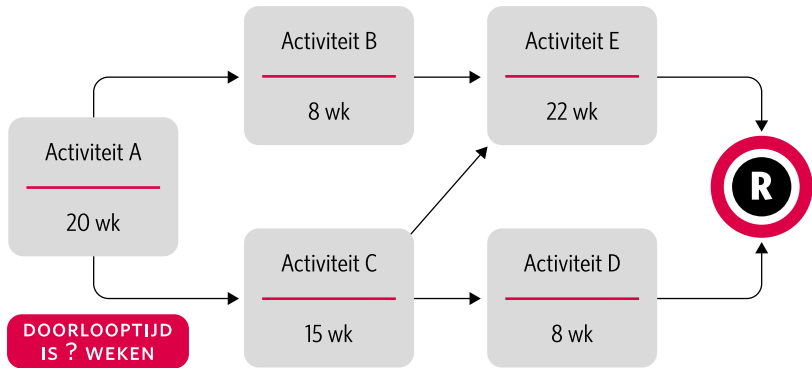
Vergeet niet om bij het inplannen van een activiteit uitdrukkelijk vast te leggen welke aannames daarbij worden gehanteerd, bijvoorbeeld over het aantal teamleden dat aan een activiteit werkt. Maak je planning zo transparant mogelijk – breng alle consequenties in beeld.

5. Bepaal de totale doorlooptijd van het gehele project: het kritieke pad

Alle doorlooptijden zijn nu vastgesteld en ingepast in de agenda's van de teamleden. Nu kan het team de totale doorlooptijd van het project berekenen. Essentieel is daarbij het kritieke pad te berekenen. Dat bepaalt de einddatum van het project. Het kritieke pad is de langst durende route door de planning, vanaf de start van een project tot en met het geïmplementeerde eindresultaat.

Tel alle mogelijke routes om van activiteit A naar het resultaat te komen eens op. De langste route is A-C-E; die beslaat 57 weken. Dat is daarom het kritieke pad.

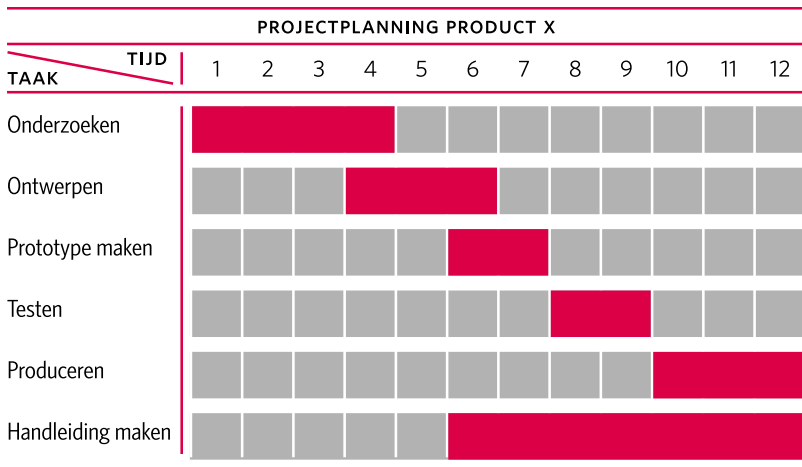
Op de andere routes zit *speling*. Daardoor kan het team iets variëren in het starten van activiteiten B en D om toch nog op tijd klaar te zijn. Voor B is de speling 7 weken (15-8), voor D 14 weken (22-8).



Dit kritieke pad is een uiterst belangrijk gegeven voor de projectleider. De projectleider houdt tijdens de uitvoering scherp in de gaten hoe de kritieke activiteiten vorderen. Vertraging op het kritieke pad brengt immers de doorlooptijd van het gehele project in gevaar.

6. Vergelijk de planning met bestaande randvoorwaarden

De *planning* wordt vastgelegd in een Gantt-chart ofwel balkenplanning. Activiteiten zijn afzonderlijk benoemd in de linker kolom; de balken geven aan hoeveel tijd er is ingeruimd voor iedere activiteit.



Controleer of de planning aansluit bij de opleverdatum voor het project en andere randvoorwaarden die de opdrachtgever stelt. Als het aanbod van het team en de vraag van de opdrachtgever niet op elkaar aansluiten, dan zal het team hierover in gesprek moeten met de opdrachtgever totdat een passende en haalbare planning is gevonden.

7. Bewaak de voortgang

De planning is gemaakt en goed bevonden. De uitvoering van het project kan van start gaan, en het team gaat nu de voortgang bewaken. Hiertoe wordt de planning vergeleken met de vordering van de uitvoering (% gereed). [8] Als het nodig blijkt te zijn, wordt de planning bijgesteld, uiteraard in overleg met de opdrachtgever.

TIP

Hang een groot overzicht van de planning op in de projectruimte.

TIP

Zorg voor goede projectevaluaties, zodat (planning)fouten uit het verleden niet steeds opnieuw worden gemaakt. [25]



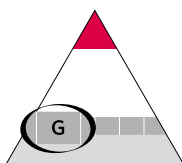
MOET HET PROJECT SNELLER? VERKORT HET KRITIEKE PAD.

Als het project eerder af moet zijn, kort dan het kritieke pad in. Dat kan op verscheidene manieren:

- Pas de scope van het project aan: verlaag kwaliteitseisen of schrap niet-essentiële activiteiten.
- Maak langere dagen. Maar pas op: effectiviteit en scherpte nemen vanaf een bepaald inspanningsniveau af.
- Zet meer mensen in of vervang teamleden door meer ervaren mensen (als dat tot een hogere productiviteit leidt).
- Richt het projectproces anders in – rangschik activiteiten op een fundamenteel andere manier.
- Stel bepaalde activiteiten uit tot na de oplevering. Bijvoorbeeld: breng de plinten pas aan na een verhuizing of verbouwing.

Hoofdstuk 10

GELD



Kapitaal is niet bedoeld om nog meer geld te verdienen, maar om het geld in te zetten voor het verbeteren van de kwaliteit van het leven.

Henry Ford

Projectmatig creëren is vooral zo succesvol omdat het een bijzonder effectieve en efficiënte manier van werken is. Effectief – door direct bij de start een eenduidig projectresultaat te formuleren en daar de energie van de teamleden op te concentreren. Efficiënt – door de best denkbare projectweg te plannen voordat de werkzaamheden beginnen, en door aan deze planning vast te houden. Geld is de beheersfactor die het mogelijk maakt om voldoende mensen – met de benodigde capaciteiten – en middelen in te zetten, zodat de gewenste kwaliteit

op tijd kan worden bereikt. De opdrachtgever verstrekt het geld, het projectteam besteedt en beheert het.

KOSTENRAMING (INITIATIEFFASE)

De eerste financiële taak wordt uitgevoerd in de initiatieffase: de kostenraming. In de initiatieffase moet immers worden bepaald of het project levensvatbaar is. Het kostenplaatje kan in die overweging een belangrijke rol spelen. De beschikbare gegevens zullen in dit prille stadium nog beperkt zijn; daarom kan er in de initiatieffase alleen sprake zijn van een eerste raming van de kosten. Iedere raming is zo mogelijk gebaseerd op eerdere ervaringen, kengetallen, project-evaluaties.

INSTRUMENTEN VOOR GELDBEHEERSING

In de verschillende fasen van het project kunnen de volgende financiële beheersinstrumenten worden gebruikt:

initiatieffase	➔	raming
definitiefase	➔	begroting
uitvoeringsfase	➔	budgetregistratie en -bewaking
afroondingsfase	➔	financiële evaluatie, afrekening en afsluiting

TIP:

Laat een financieel adviseur van de dienst eenheid Financiën en Studentenadministratie in de initiatief- en definitiefase adviseren over de raming en begroting. Tijdens de uitvoeringsfase zal de financieel adviseur samen met de project controllers hulp bieden bij de kostencontrole.

BEGROTING (DEFINITIEFASE)

Een projectbegroting is veel nauwkeuriger dan een raming. De begroting wordt in een aantal stappen opgesteld:

- Tijdens de projectstart-up (PSU) maakt het projectteam een Work Breakdown Structure (WBS). [7]
- De verantwoordelijke personen schatten in hoeveel kosten zij verwachten te maken voor arbeid, materiaal en alle overige behoeften om hun deelresultaat te bereiken.
- Voor al deze kosten is het van belang om adequate marges in te bouwen.

Vaak wordt voor de post Onvoorzien 10 procent van het projectbudget genomen. Afhankelijk van het type project en de fase waarin het project verkeert, kan deze post hoger of lager uitvallen.

LET OP

De post Onvoorzien maakt altijd deel uit van de projectbegroting. Vaak wordt die post beschouwd als de risicomarge in het project. Ten onrechte. De risicomarge is gebaseerd op een risicoanalyse – dat wil zeggen, een inventarisatie van de *bekende*, te voorziene gebeurtenissen die zich kunnen voordoen. Behalve de bekende mogelijke gebeurtenissen zijn er ook altijd nog onbekende en onvoorzien gebeurtenissen waarmee we toch rekening moeten houden; dáár heeft de post Onvoorzien betrekking op. Let wel: de post Onvoorzien is evenmin bedoeld om wijzigingen in de scope van het project op te vangen!

KOSTENCONTROLE (UITVOERINGSFASE)

Gedurende de uitvoering van het project controleert de projectleider de voortgang. De projectleider vergelijkt daarbij de begrote met de (cumulatieve) werkelijke kosten op basis van de gegevens aangeleverd door de financieel adviseur. Zo houdt hij/zij voortdurend bij of het project (wat het budget betreft) op schema ligt. Overigens: zo'n doorlopende vergelijking van werkelijke met gebudgetteerde kosten heeft natuurlijk alleen zin als daarnaast ook kan worden bijgehouden of de

projectwerkzaamheden volgens plan verlopen.

eventuele overschotten of budgetoverschrijdingen aan toe te schrijven?

FINANCIËLE EVALUATIE (AFRONDINGSFASE)

In de financiële evaluatie worden in essentie 2 vragen beantwoord: Heeft het project de beoogde financiële resultaten opgeleverd voor de organisatie (extra omzet of besparingen)?

Is het project conform het budget uitgevoerd? Zo niet, waar zijn

Deze evaluatie is bedoeld om van de opgedane ervaringen te leren met het oog op volgende projecten. De financiële evaluatie leent zich bij uitstek voor het herijken van doorlooptijden, risicomarges, overheadkosten, toegerekende managementtijd, enzovoort. Helaas vinden dergelijke evaluaties nog steeds veel te weinig plaats. [25]



DE BUSINESS CASE

De business case specificeert de toegevoegde waarde van het projectresultaat voor de opdrachtgever. Als instrument is de business case van oorsprong sterk financieel gekleurd.

Tijdens de initiatieffase kan de initiële business case opgesteld worden. Zo'n initiële business case moet de financiële opbrengsten (baten) van het project in beeld brengen. In de initiatieffase zijn de schattingen voor de kosten en opbrengsten meestal nog onnauwkeurig. Daarom wordt de business case in de definitiefase verfijnd.

De uitkomst van de business case zal zwaar wegen bij de beslissing om het projectcontract al dan niet te accorderen en het groene licht (go) te geven voor de feitelijke uitvoering ervan. Gedurende de doorlooptijd van het project wordt de business case voortdurend geactualiseerd. De business case is een aanvulling op het reguliere financiële beheersinstrumentarium, omdat deze zicht geeft op de verhouding tussen kosten en opbrengsten (in ruime zin) van het project.

LET OP

Het is verstandig de arbeidskosten tegen het interne tarief in kaart te brengen. Zo krijgt een organisatie immers een veel beter inzicht in de werkelijke kosten van projecten.

BEVOEGDHEID

De projectleider hoort in principe integraal verantwoordelijk te zijn voor de uitvoering van het project. Die verantwoordelijkheid kan hij of zij alleen waarmaken als daar ook voldoende bevoegdheden tegenover staan. Dat betekent concreet: de projectleider moet opdracht kunnen geven om bestellingen te plaatsen, betalingen te doen en mensen in te zetten. Helaas is er bij veel projecten een scheve verhouding tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden: de projectleider is feitelijk onder curatele gesteld en mag niet zelfstandig uitgaven doen. Zo kan het gebeuren dat een projectleider die verantwoordelijk is voor een budget van tientallen miljoenen euro's niet geautoriseerd is om daaruit voor zichzelf een laptop aan te schaffen.



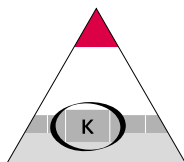
TIPS

Riskeer je geloofwaardigheid niet door het benodigde budget te optimistisch of pessimistisch in te schatten. Voordat je het weet, sta je in de organisatie te boek als de projectleider die altijd komt vragen of zijn budget niet opnieuw kan worden aangepast. Een dergelijk etiket raak je niet makkelijk meer kwijt.

Wees alert op de uitputting van het budget. Je zou niet de eerste projectleider zijn die opeens moet constateren dat het budget op is omdat iemand anders daar over kon beschikken zonder dat je het wist.

Hoofdstuk 11

KWALITEIT



WAT IS KWALITEIT?

Wanneer is het (geïmplementeerde) projectresultaat goed genoeg? Daarover

zullen de beelden en verwachtingen uiteenlopen. Tal van projecten gaan juist op dit punt in de fout: als het product eindelijk wordt opgeleverd, blijkt dat de opdrachtgever toch iets heel anders verwachtte.

Dit kan worden voorkomen door in de definitiefase van het project de kwaliteitscriteria helder te formuleren. Kwaliteit kan daarmee als volgt worden omschreven:

Consequent voldoen aan de expliciete afspraken met de opdrachtgever over het te leveren projectresultaat, binnen gezamenlijk besproken en vastgestelde grenzen.

3 NIVEAUS

Kwaliteit die moet

Dit is de minimaal te leveren kwaliteit. Als dit niveau niet wordt gehaald, mislukt het project en ontstaat er een ernstig conflict met de opdrachtgever.

Kwaliteit die hoort

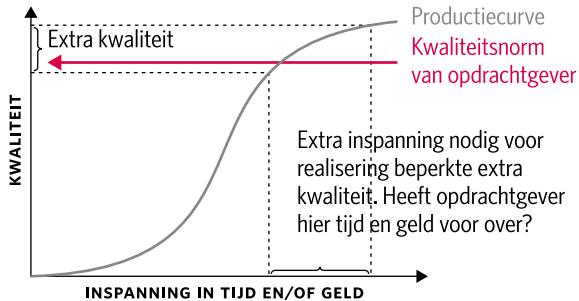
Dit is het kwaliteitsniveau waar de opdrachtgever op rekent. Dit kwaliteitsniveau laat zich niet zo gemakkelijk vangen in harde afspraken en heeft alles te maken met het opbouwen en onderhouden van de relatie met de opdrachtgever en andere spelers in het veld.

Kwaliteit die kan

Dit kwaliteitsniveau omvat de andere 2 niveaus, maar geeft nog iets meer. Deze kwaliteit ontstaat als de leden van het projectteam zich persoonlijk verbinden aan de veranderingen die de opdrachtgever met het project(resultaat) tot stand wil brengen. De teamleden zijn vanuit eigen keuzen sterk betrokken bij het project en nemen verantwoordelijkheid voor zowel hun eigen bijdrage als het project als geheel. Dit is de kwaliteit waarmee het project zich onderscheidt van andere projecten.

Als ik wil dat iets goed wordt gedaan, moet ik het altijd zelf doen!

Oliver Hardy



GAAN VOOR GOUD

De figuur hierboven laat zien hoeveel extra tijd en geld er nodig zijn voor extra kwaliteit. Deze figuur illustreert 2 inzichten:

1. De laatste beetje extra kwaliteit kosten altijd relatief veel tijd en/of geld.
2. Als je de kwaliteitsnorm van de opdrachtgever niet kent of negeert en je hebt een ambitieus team, kan dat leiden tot een forse budgetoverschrijding.

EEN KWALITEITSPLAN

Het kwaliteitsplan levert de input voor het projectcontract: de afspraken die de opdrachtgever en het projectteam met elkaar maken over de kwaliteitsaspecten waar het team op dient te letten – en hoe het dat dient te doen.

- Inventariseer de kwaliteitscriteria.
- Rangschik de criteria naar prioriteit.
- Stel instrumenten voor kwaliteitsbeheersing vast voor die aspecten die het belangrijkst zijn.

- Leg vast in het projectcontract wat dit betekent aan extra werkzaamheden, wellicht extra budget en dergelijke. Vertaal een en ander ook in planning en begroting.

INVENTARISEER DE KWALITEITSCRITEIA

De kwaliteit is goed als aan de criteria van de opdrachtgever voldaan is. Het is de kunst om het beeld dat de opdrachtgever in zijn/haar hoofd heeft concreet te maken. De opdrachtgever en het projectteam stellen zichzelf daarbij vooral de volgende vragen:

- Stel je voor dat het eindresultaat tot stand is gebracht. Wat zie je dan voor je?
- Beschrijf die situatie alsof je een foto of een film voor je ziet. Wat moet er bereikt zijn als het eindresultaat tot stand is gebracht?

Enkel met kwalificaties als origineel, gebruiksvriendelijk of veilig wordt

niet duidelijk hoe hoog de lat moet worden gelegd. Daarvoor hebben we een norm nodig. Het projectteam dient de kwaliteitscriteria dus te voorzien van een concrete norm – met de nadruk op concreet. Oftewel: SMART.

- S – specifiek
- M – meetbaar
- A – acceptabel
- R – realistisch
- T – tijdgebonden

TIP
Betrek de gebruikers van het projectresultaat bij het formuleren van kwaliteitscriteria.

RANGSCHIK DE KWALITEITSCRITERIA

Wat zijn belangrijke kwaliteitscriteria? Dat bepaalt natuurlijk in eerste instantie de opdrachtgever. Die kan het op zijn/haar beurt wenselijk vinden de eindgebruiker erbij te betrekken. Een handig hulpmiddel is de kwaliteitsmatrix. Die maakt in 1 klap duidelijk hoe belangrijk de afzonderlijke kwaliteitscriteria zijn, en hoe moeilijk (of juist niet) het voor het projectteam zal zijn om eraan te voldoen.

Zo zie je in 1 oogopslag welke criteria om extra aandacht vragen. In het voorbeeld: 2, 5 en 7 en wellicht ook 4.



STEL DE BEHEERS- INSTRUMENTEN VAST

Nu is het zaak om instrumenten te ontwikkelen. Het gaat om maatwerk, instrumenten die tijdens de uitvoering van het project worden ingezet om te meten of de kwaliteit van het beoogde projectresultaat zal voldoen aan de wensen en verwachtingen van de opdrachtgever. Deze beheersinstrumenten kunnen veel verschillende vormen aannemen: normen, collegiale toets, audits, testpanels, pre-testen.

LET OP

In veel projectdocumenten staan kwaliteitscriteria die eigenlijk evaluatie-instrumenten zijn. Natuurlijk is het zinvol om achteraf, bij wijze van evaluatie, de kwaliteit te meten. Maar in eerste instantie gaat het erom een kwalitatief goed projectresultaat te bereiken. Dan is het essentieel om ook voorafgaand aan de oplevering te kunnen vaststellen of de kwaliteit voldoet aan de criteria, wensen en verwachtingen. Dat vraagt vaak om geheel andere instrumenten.

LEG PRAKTISCHE CONSEQUENTIES VAN KWALITEITSCRITERIA VAST IN HET PROJECTCONTRACT

Het kwaliteitsplan kan nu als hoofdstuk of paragraaf aan het projectcontract worden toegevoegd. Let op: waarschijnlijk zullen naar aanleiding van het kwaliteitsplan andere delen van het contract moeten worden aangepast (de projectdefinitie, het activiteitenplan, de planning). Immers, bij het maken van het kwaliteitsplan zijn nieuwe inzichten opgedaan over het projectresultaat en zijn activiteiten bedacht die in de planning moeten worden opgenomen.

Soort project	Kwaliteitscriterium	Norm	Beheersinstrument
Voorlichtings- brochure	Aantrekkelijke vormgeving Inspirerend	80% van de doelgroep geeft minimaal een 7 voor de vormgeving	Pre-test met panel
Nieuwe software	Makkelijk leesbaar	Leesbaarheidsniveau havo 4	Flech Douma-test Leespanel
	Volledig	8 van de 10 collega's hebben geen aanvullingen	Collegiale toets
	Inspirerend	75% van de doelgroep reageert positief	Vragenlijst proeflezers
	Aantal bugs	Maximum aantal 5 bij 10 uur testen	Testpanel dat een week lang proefdraait
	Vastlopers	Nul bij 10 uur testen	Idem
	Gebruiksvriendelijk	90% van de gebruikers geeft minimaal een 8	Vragenlijst aan testpanel

TIP

Maak duidelijk dat alles wat *niet* wordt afgesproken, in principe ook *niet* wordt geleverd. Realiseer je ook dat nieuwe ideeën over de kwaliteit die tijdens de uitvoering ontstaan doorgaans consequenties hebben voor budget en planning.

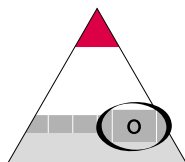
Hoofdstuk 12

PROJECTORGANISATIE



De kleuren hebben een eigen schoonheid die je dient te behouden, zoals je ook in de muziek een klank dient te behouden. Dat is een kwestie van organisatie, namelijk zoeken naar die constructie die de kleuren hun schoonheid en frisheid doet behouden.

Henri Matisse

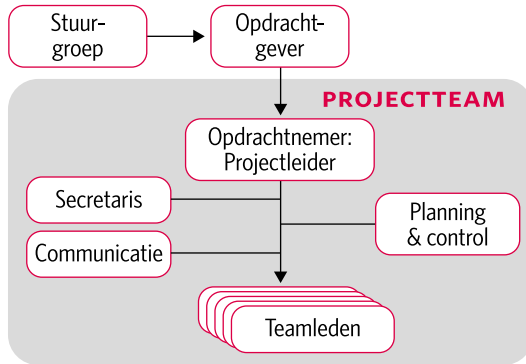


De werkzaamheden van het project moeten soepel worden gecoördineerd en uitgevoerd. Dat vraagt om een doeltreffend gestructureerde projectorganisatie. De projectorganisatie is een tijdelijke organisatie: per projectfase kunnen de bezetting en de structuur veranderen.

De projectorganisatie moet toegesneden zijn op de gegeven situatie, moet passen als een maatpak. In de definitiefase van het project wordt daarom nog gewerkt met een voorlopig team. Om de organisatie adequaat te kunnen inrichten, moet het team een volledig beeld hebben van de activiteiten die voor het project uitgevoerd moeten worden. Pas daarna wordt vastgesteld wie wát doet en wie waarvoor verantwoordelijk is.

De omschrijving van de projectorganisatie in het projectcontract bestaat uit de volgende onderdelen:

- projectorganogram
- taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden



- overlegstructuur en besluitvorming
- organisatorische inbedding van het project in de organisatie, in een programma of als deelproject.

VUISTREGELS VOOR HET OPZETTEN VAN EEN PROJECTSTRUCTUUR

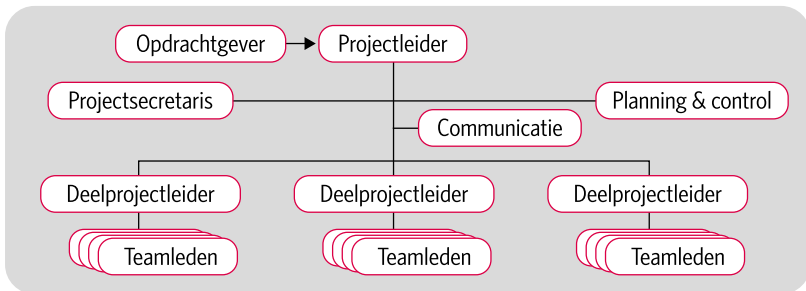
- In een project is er altijd slechts 1 (gedelegeerd) opdrachtgever [20] en 1 projectleider. [19]
- De opdrachtgever moet hoog genoeg in de organisatie gepositioneerd zijn om invloed te kunnen uitoefenen, maar moet ook aanspreekbaar zijn.
- In het projectteam nemen alleen de mensen deel die ook daadwerkelijk werk gaan verzetten voor het project.
- Uitvoerders van projectwerkzaamheden die geen verantwoordelijkheid dragen voor het gemeenschappelijke projectresultaat moeten buiten het projectteam blijven; ga met hen een klant-leverancierrelatie aan.
- In de regel bestaat een projectteam uit maximaal 6-8 leden; zijn er meer mensen nodig, dan is het voor een snelle besluitvorming vaak beter om het project in deelprojecten op te knippen.
- Bij voorkeur is de opdrachtgever de voorzitter van de stuurgroep en fungeert de projectleider als secretaris van de stuurgroep.
- Een projectsecretaris of ondersteuner speelt een grote rol bij de interne informatievoorziening en organisatie; een goede projectsecretaris of ondersteuning is goud waard. [14]
- Vraag om hulp van adviseurs op het gebied van communicatie en planning en/of control. Zij zijn zeer waardevol voor het team – als adviseurs of, als het project daar om vraagt, als volwaardig teamlid.

DEELPROJECTEN

Een groter projectteam wordt al snel te complex voor 1 enkele projectleider. In dat geval kan het project beter worden gesplitst in een aantal deelprojecten. Het project is dan de totale puzzel, de deelprojecten zijn de afzonderlijke puzzelstukjes. In dit geval komt er voor elk deelproject een apart team dat het betreffende puzzelstukje moet opleveren. Afstemming vindt plaats in een regulier overleg tussen projectleider en de trekkers van de deelprojecten.

TIP

Laat je bij de verdeling van de rollen in het project ook leiden door de expertise, ambities en ontwikkelingsvragen van de teamleden zelf. Dat levert de sterkste rolbezetting op, zeker als de teamleden zelf kiezen voor de rol.

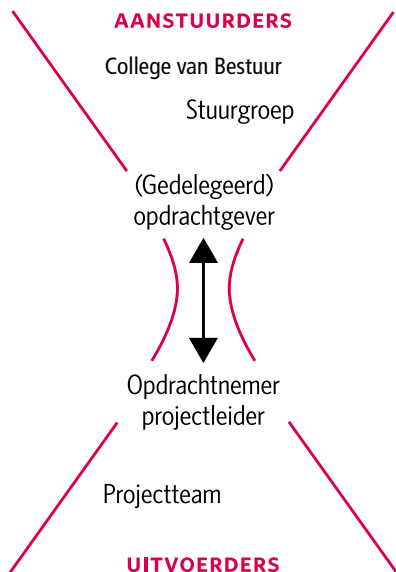


ORGANOGRAM MET DEELPROJECTEN

Vanuit het oogpunt van aansturing is het belangrijk dat tussen de deelprojecten niet al te veel afstemming en coördinatie hoeft plaats te vinden. Elk deelproject staat onder leiding van een deelprojectleider aan wie de projectleider een aantal coördinerende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden delegeert.

AANSTURING 'TRECHTEREN'

Zorg ervoor dat de formele aansturing verloopt via de (gedelegeerd) opdrachtgever en de projectleider. Een opdrachtgever die zonder toestemming van de projectleider rechtstreeks met een projectteamlid overlegt, gaat zijn/haar boekje te buiten. Als directies proberen om via politieke spelletjes hun belangen



veilig te stellen, komen de teamleden terecht in een loyaliteitsconflict: kiezen tussen de belangen van het project en de belangen van hun directie. Het is aan de opdrachtgever om dit krachtenveld samen met de projectleider te managen. [16]

DE STUURGROEP

Het gevecht tussen de belangen rond een project moet wel plaatsvinden, zeker als er verschillende organisaties in het geding zijn. Daartoe wordt vaak een stuurgroep in het leven geroepen. In de stuurgroep kunnen belanghebbenden invloed uitoefenen op de besluitvorming in het project. De opdrachtgever is de voorzitter van de stuurgroep. De volgende partijen zijn vertegenwoordigd in een stuurgroep:



Leveranciers van mensen, materialen en/of onderdelen voor het project. Dit kunnen interne of externe leveranciers zijn. Zij zijn belangrijk voor de haalbaarheid van het project en leveren een bijdrage aan de inschatting van de kosten en planning. Is de relatie cruciaal voor het welslagen van het project? Dan kan het verstandig zijn dat de leverancier plaatsneemt in de stuurgroep.

De klant. Die heeft, als eindgebruiker van het geïmplementeerde project-

resultaat, het grootste belang bij het welslagen van het project. Houd dat goed voor ogen wanneer je bepaalt hoe de klant moet worden vertegenwoordigd in het project. Doe dit bij voorkeur op het hoogste niveau. Niet altijd is passende vertegenwoordiging op dit niveau te organiseren. In dat geval kan een klankbordgroep in het leven geroepen worden.

De klankbordgroep. Een klankbordgroep is een hulpmiddel om het draagvlak voor het project te vergroten. Dit kan op verschillende manieren vorm krijgen. Bijvoorbeeld door een denktank, een vertegen-

woordigersgroep, een testpanel of een acceptatiegroep. Duidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden is belangrijk: welke opdracht krijgt de klankbordgroep, en wat gebeurt er met haar adviezen of ideeën?

PROJECTVERANTWOORDELIJKHEDEN IN BEELD

Een handig instrument is een schema met projectverantwoordelijkheden. Hierin staat gespecificeerd welke rol een specifieke betrokkene speelt ten aanzien van een specifieke uit te voeren activiteit.

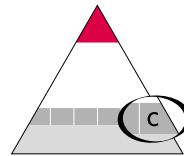
	Projectdefinitie	Projectcontract	Risicoanalyse	Programma van eisen	Testen	Opleveringsdocument	Handleiding	Plan van aanpak implementatie
Opdrachtgever	B	B	B			B		B
Projectleider	V	V	V	V	B	V	V	V
Teamlid	U	U	U	U	U	U	U	U
Planner	I	U	U					U
Jurist	I	I	R			R		R
Eindgebruiker	I	R	R	R	I	I	R	R
Beheerder	I	R	U	R	I	R	B	R

B Beslissen (als enige)
V Verantwoordelijk/
 managen voortgang

U Uitvoeren
I Informeren
R Raadplegen

Hoofdstuk 13

COMMUNICATIE



Het grootste probleem met communicatie is de illusie dat er communicatie heeft plaatsgevonden.

George Bernard Shaw

Bij veel projecten is communicatie een groot en belangrijk onderdeel van het werk. Vaak wordt er, bewust of onbewust, in de praktijk een tamelijk beperkte definitie gehanteerd: communicatie gaat vooral over datgene wat *anderen* moeten en/of willen weten over het project. Dat is een foute benadering. Het succes van een project staat of valt met de inbreng van degenen die met het geïmplementeerde projectresultaat moeten gaan werken. Communicatie is dus niet alleen zenden maar ook ontvangen.

Daarbij kan communicatie voor het project de volgende functies hebben:

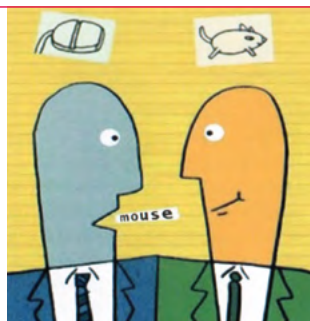
- project aanprijzen
- draagvlak creëren
- besluitvorming faciliteren
- afstemmen

COMMUNICATIEPLAN

Een communicatieplan is een onderdeel van het projectcontract. [5] Er is geen standaardaanpak en -samenstelling te geven voor een communicatieplan. Daarvoor zijn de doelstellingen van communicatie en de plaats ervan in een project te divers. Bij het opstellen van een communicatieplan zijn de volgende stappen van belang.

DE EERSTE WET VAN DE COMMUNICATIE:

Ga ervan uit dat de ander
je niet begrijpt.





1. Bepaal de rol van communicatie in het project.
2. Benoem de doelgroepen, doelstellingen, boodschappen en middelen.
3. Bepaal activiteiten, planning, kosten, organisatie.
4. Voer het communicatieplan uit en evalueer het.

Stap 1 – Bepaal de rol van communicatie

Communicatie kan het project een geheel eigen karakter geven. Bij het opstellen van een communicatieplan is de eerste vraag dan ook: wat moet communicatie bijdragen aan het projectresultaat? Het antwoord op die vraag verschilt van project tot

project. Een belangrijk aspect is de positionering van het project.

Stap 2 – Benoem doelgroepen, doelstellingen, boodschappen, middelen

In de praktijk betekent communicatie vaak dat het projectteam *alle* informatie naar *iedereen* stuurt.

Dat heeft als ongewenst gevolg dat externe doelgroepen iedere interesse in de communicatie van het team verliezen. Kies van tevoren bewust met welke partijen je actief gaat communiceren. Dit zullen vooral de mensen en groepen zijn die volgens het team van groot belang zijn voor het uiteindelijke succes.

Indien mogelijk is iedere doelgroep

	Doelgroepen	Doelstelling	Boodschap	Middelen
Denk aan:	samenstelling op basis van: voorkennis, houding, belang, achtergrond, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • kennis vergroten • houding veranderen • gedrag veranderen 	maatwerk kort en concreet beschrijven	<ul style="list-style-type: none"> • persoonlijk • schriftelijk • audiovisueel

COMMUNICATIEMATRIX

intern homogeen – met andere woorden: de mensen in een bepaalde doelgroep moeten dezelfde voorkennis, belangen en informatie-behoefte hebben. Per doelgroep kan vervolgens de bovenstaande matrix worden uitgewerkt. Informatie over Avans projecten en programma's wordt centraal geplaatst op de iAvans portal. Verder dient communicatie over het project te voldoen aan de criteria van de Avans huisstijl.

TIP

Dankzij de moderne techniek kunnen tegenwoordig allerlei media en communicatiemiddelen worden ingezet die vroeger te duur of te bewerkelijk waren – denk bijvoorbeeld aan het maken van een videofilm.

Stap 3 – Bepaal activiteiten, planning, kosten, organisatie

Nu kan het communicatieplan worden uitgewerkt. Wie gaat wat doen? Wanneer? En wat gaat het kosten? De matrix kan met deze gegevens verder worden uitgewerkt. Maar bedenk: de boodschap kan per projectfase veranderen. De matrix moet dus actueel gehouden worden. En bedenk ook: de keuzen die het team maakt over de communicatie hebben natuurlijk consequenties voor de planning en begroting van het hele project.

TIP

Als er veel activiteiten zijn waarover gecommuniceerd moet worden, is het handig om een aparte kalender bij te houden. De input hiervoor komt uit de planning.



Stap 4 – Voer communicatieplan uit en evalueer het

Een communicatieplan wordt niet slechts 1 keer opgesteld. Het is een levend document dat wordt bijgesteld zodra de praktijk van de uitvoering daar aanleiding toe geeft. Zeker bij een groot project zal het vaak wenselijk zijn om ook tijdens de uitvoering informatie te blijven verzamelen over de kennis, de houding en het gedrag van een doelgroep met betrekking tot het onderwerp van het project. Op basis van deze informatie kan het communicatieplan waar nodig worden aangepast.

TIP

Organiseer in ieder communicatieplan feedback over de effectiviteit van je communicatie. Heeft de doelgroep het begrepen? Is er bij de doelgroep iets veranderd in perceptie, houding, handelen? Hoe ga je dat toetsen?

Het opstellen van een communicatieplan is in de praktijk vaak een iteratief proces: de verschillende stappen worden meerdere malen doorlopen.

Bij het vaststellen van de communicatieboodschap kan het team bijvoorbeeld ontdekken dat de aanvankelijk benoemde doelgroepen verder moeten worden uitgesplitst. Of dat communicatie nog belangrijker is dan men eerst had gedacht, en om een andere aanpak vraagt.

TIP

De projectomgeving signaleert altijd hoe je communiceert of juist niet communiceert over het project, en kent daar een betekenis aan toe. Communiceer dus ook wanneer er inhoudelijk even niet zo veel te melden is.

UITBESTEDEN ÉN ZELF DOEN

Vaak wordt een communicatieplan uitbesteed aan een communicatieadviseur of aan een extern bureau. Dat lijkt een logische keuze: communicatie is een vak en vraagt specifieke deskundigheid en ervaring. Het risico hiervan is dat de teamleden dan gaan denken dat zij er geen aandacht meer aan hoeven te besteden. Een succesvol communicatieplan vereist intensief contact tussen degene die het plan opstelt en de rest van het team. Dus: het projectteam zelf blijft verantwoordelijk – ook al wordt de uitvoering van het communicatieplan grotendeels uitbesteed, zoals



het schrijven van nieuwsbrieven, het verzorgen van internetpagina's. Het projectteam dient externe uitvoerders van het communicatieplan of delen daarvan *actief* te begeleiden en aan te sturen.

Hoofdstuk 14

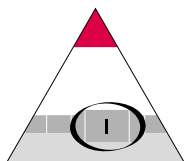
INFORMATIE

*Waar is de wijsheid die bedolven is
geraakt onder kennis?*

*Waar is de kennis die zoek is geraakt
te midden van alle informatie?*

*Waar is de informatie die verloren is
gegaan in de gegevens?*

naar T.S. Eliot



Zeker bij grotere projecten is het een behoorlijk grote klus om de informatievoorziening goed te organiseren. Onder informatievoorziening verstaan we concreet:

- Managen van interne communicatie: wie krijgt welke informatie, wanneer en hoe?
- Beheren van informatie: welke informatie die het project oplevert moet worden vastgelegd en bewaard?

Van de beheersfactoren wordt informatie vaak het meest stiefmoederlijk bedeed. Dat draagt niet bij aan een goed projectverloop. Met aandacht voor het functioneren van de vergaderingen, een goed projectdossier, duidelijke procedures

en verantwoordelijkheden verloopt het project een stuk efficiënter en effectiever.

STOFFIGE TAAK OF PIJLER VOOR SUCCES

In een projectteam hebben de teamleden doorgaans zo hun voorkeuren over de rollen die zij wél en niet willen vervullen. Een van de taken is de verantwoordelijkheid voor de informatiebeheersing. De taken die hieronder vallen, zoals verslaglegging en dossiervorming, hebben een stoffig imago en worden vaak als vervelend en lastig gezien. Toch behoren een goede interne communicatie en een kwalitatief hoogwaardige informatiebeheersing tot de pijlers van het projectsucces.

PROJECTSECRETARIS OF ONDERSTEUNER

In een projectteam van enige omvang benoemt de projectleider een aparte projectsecretaris of ondersteuner met de volgende taken:

- Bereidt samen met de projectleider de vergaderingen van het projectteam voor.

- Bereidt samen met de projectleider het overleg met de opdrachtgever voor.
- Legt de besluiten vast die in de verschillende vergaderingen zijn genomen.
- Selecteert en registreert projectdocumenten, bouwt een projectdossier of -archief op, en beheert dat.
- Voert het versiebeheer over projectdocumenten.
- Richt een infrastructuur in voor de distributie van documenten onder de betrokkenen in het team en daarbuiten, en zorgt ervoor dat deze distributie wordt uitgevoerd.
- Maakt (soms) de gebruiksdokumentatie voor het resultaat.

De rol en invloed van de projectsecretaris of ondersteuner worden vaak onderschat. Dit teamlid kan grote invloed hebben op het project door zijn/haar veelvuldige contact met de projectleiding en met de opdrachtgever of diens gedelegeerde. De projectsecretaris of ondersteuner oefent, al dan niet bewust, ook invloed uit door de manier waarop hij/zij vergaderingen structureert (agenda's opstelt), notulen maakt en de informatievoorziening in het project verzorgt.

DE INFORMATIEMATRIX

Uiteraard wordt er in een project vooral in de teamvergadering informatie uitgewisseld. Maar er gaan in vrijwel elk project ook veel documenten rond. In een informatiematrix kunnen de taken en bevoegdheden van de betrokkenen bij het project worden gekoppeld aan de verschillende projectdocumenten. Langs de ene as worden de documenten opgesomd die gedurende het project ontstaan, langs de andere de namen of rollen van de teamleden en externe betrokkenen. In de vakjes van de matrix wordt vervolgens met een symbool aangegeven wie een bepaald document zal opstellen, wie dat document moet vaststellen of goedkeuren, wie het archiveert, wie erop moet reageren, wie er alleen kennis van neemt, wie voor de verspreiding zorgt, enzovoort.



	Opdrachtgever	Gedelegeerd opdrachtgever	Projectleider	Projectteamleden	Projectsecretaris	Lijnmanager	Ondernemingsraad
Projectcontract	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Beslisdocument	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> <input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voortgangsrapportage	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/> <input type="checkbox"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Besluitenlijst projectteam		<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>		
Verslag stuurgroepvergadering	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluatierapport	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contract met externen			<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		

Opstellen

Vaststellen

Ter kennisname ontvangen

Archiveren

Verspreiden

Advies / commentaar geven

EEN VOORBEELD VAN EEN EENVOUDIGE INFORMATIEMATRIX

VERGADERVERSLAGEN

Verslagen van vergaderingen kunnen beknopt en efficiënt zijn als ze hoofdzakelijk bestaan uit besluitenlijsten en voortschrijdende afsprakenlijsten. De teamleden moeten zo snel mogelijk over de vergaderverslagen beschikken. Een goede manier om voor een snelle verspreiding van afspraken te zorgen, is dat een van de deelnemers tijdens de vergadering al een afspraken- en besluitenlijstje maakt. Kort voor het eind van de vergadering wordt dat vermenigvuldigd en ter plekke uitgedeeld. Alleen

indien dat noodzakelijk is volgt later een volledig uitgewerkte versie.

HET PROJECTLOGBOEK

De voortgang van de werkzaamheden moet voor iedereen duidelijk zijn. Als de teamleden allemaal bij elkaar zitten, vergeet men nogal eens om hier expliciet aandacht aan te besteden. Wees daar op bedacht. De elektronische mogelijkheden maken het steeds simpeler om elkaar op een eenvoudige manier op de hoogte te houden. Bijvoorbeeld met een projectlogboek.



VERSIEBEHEER

Iedereen erkent direct het belang van goed versiebeheer. In de praktijk gaat het echter vaak mis.

De basisregels van versiebeheer zijn simpel. Steeds als een document wordt afgesloten, geef je het een unieke code. Dat kan een voortschrijdende nummering zijn, vaak gecombineerd met de datum, en met initialen van de auteur. Op die manier is in ieder geval duidelijk wat de laatste versie is. Verder komt het erop aan om de verschillende versies goed te bewaren. Bestanden en de verschillende versies worden digitaal opgeslagen (bijvoorbeeld in Xythos Digital Locker) en zijn, indien mogelijk, vrij toegankelijk voor alle betrokkenen en geïnteresseerde medewerkers.

Dit is een bestand, al of niet op een website, in de vorm van een dagboek of blog, waarin ieder teamlid zijn of haar opmerkingen over het verloop van het project kwijt kan. Maak afspraken over wat je erin zet: vooral de zakelijke afspraken en voortgangsmededelingen, bijvoorbeeld over ontdekte knelpunten, of juist de persoonlijke ervaringen en gevoelens van de verschillende teamleden tijdens het project. Voor projectevaluaties levert een logboek met persoonlijke opmerkingen de boeiendste informatie op. [25]

LET OP

Maak afspraken over de structuur van het projectdossier. Een deel van het projectdossier kan ingedeeld worden volgens de structuur van de Work Breakdown Structure (WBS). [7] Dan kan het project makkelijker worden overgedragen en is informatie makkelijker te vinden.

VOORBEELD PROJECTDOSSIER

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 01. Aanvraag | 09. Rapportage (intern) |
| 02. Begroting | 10. Urenverantwoording |
| 03. Beschikking/besluiten | 11. Boeking en financieel systeem (Finance 2020) |
| 04. Aanbesteding en opdrachtverlening | 12. Accountantsverklaring |
| 05. Samenwerkingsovereenkomsten | 13. Audit |
| 06. Correspondentie | 14. Partners |
| 07. Declaraties | 15. Promotie en publiciteit |
| 08. Rapportage (extern) | 16. Algemeen |

In de map Algemeen kunnen werkbestanden geplaatst worden zoals vergaderverslagen en het projectlogboek.



LET OP

Aanvragen van interne of externe financiële middelen is bij Avans Hogeschool gedigitaliseerd. Bestanden voor bestuurlijke besluitvorming zoals het projectcontract worden in het Corsa Document Management Systeem geplaatst. Voorstellen worden ingediend door directies, leden van de stafeenheid, de secretaris van het College van Bestuur of de concerncontroller.

TIP

Deel informatie over het project via de iAvans portal waar het team steeds de laatste versies kan vinden van belangrijke projectdocumenten, zelf materiaal kan uploaden, etc. Start eventueel een projectblog met je persoonlijke indrukken, belevenissen, invallen en gedachten over het project dat je regelmatig bijhoudt. Moedig de andere leden van het projectteam nadrukkelijk aan om bijdragen te leveren. Voeg ook fotoverslagen toe van teamsessies, werkbezoeken of de projectborrel.

EEN GOED PROJECTDOSSIER

Wanneer is het projectdossier een goed dossier? Let op de volgende aspecten:

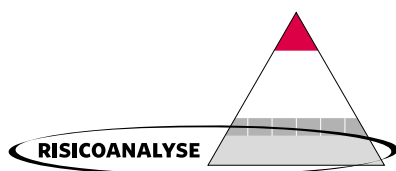
- Toegankelijk – vindbaar en logisch geordend met de juiste lees- en schrijfrechten.
- Volledig – zeker als (politieke) verantwoording een rol speelt moeten belangrijke documenten systematisch geordend zijn.
- Actueel – gedurende het project is het belangrijk dat het dossier steeds goed is bijgewerkt voor het geval teamleden taken aan elkaar moeten overdragen.

Hoofdstuk 15

RISICOMANAGEMENT

*Risico ontstaat door niet te weten
wat je aan het doen bent.*

Warren Buffett



Een project is per definitie een riskante onderneming. Het team begint immers aan een nieuwe klus en kan onderweg voor allerlei verrassingen komen te staan. Ook ongewenste verrassingen. Die onzekerheid kun je als team beheersbaar maken door maatregelen te nemen om het risico te voorkomen of om de gevolgen te beperken. Het is belangrijk om in een vroeg stadium na te denken over mogelijke risico's en de gevolgen.

ONDERZOEK DE RISICO'S AAN HET BEGIN MAAR OOK GEDURENDE HET PROJECT

Voer een eerste risicoanalyse uit in de definitiefase. Een goed moment is tijdens de projectstart-up (PSU), maar het loont vaak de moeite om het thema risico's na de projectstart-up even te laten rusten en 1 of 2 weken later een aparte sessie te beleggen en daarin met een frisse blik de risicoanalyse te maken. [17]
NB: Het is belangrijk om de risicoanalyse tijdens de uitvoering van het project te herhalen, en zo de haalbaarheid van het project nogmaals te beoordelen; een goed moment daarvoor is vaak de overgang van de ene naar een volgende fase in het project.



LET OP

Neem voldoende tijd voor de risicoanalyse. Een uurtje is absoluut onvoldoende. Voor een project van enige omvang duurt een risicoanalyse al gauw 2 of 3 dagdelen. Schakel voor de begeleiding van de risicoanalyse ook de hulp in van een PSU begeleider. [17] Laat het team niet te lang achter elkaar aan de risicoanalyse werken. De meeste mensen houden het niet vol om in een marathonsessie vele uren achter elkaar het ene na het andere risico te bestuderen. Een halve dag aan 1 stuk is het maximum.

RISICOMANAGEMENT

Zorg in elk geval dat het hele *projectteam* samen de risicoanalyse maakt. Daarnaast kan het een goed idee zijn om er nog deskundigen of ervaren projectleiders voor uit te nodigen. Evaluaties van eerdere projecten kunnen goed van pas komen. Daarnaast gebruikt Avans Hogeschool NARIS als hulpmiddel voor de risicoanalyse. Maak hier met het projectteam gebruik van tijdens de risicoanalyse, maar plaats minimaal de uitkomst van de analyse in deze software zodat anderen kennis kunnen nemen van de risico's van het project.

Stap 1 – Inventariseren

Wat zijn de kwetsbare gebieden?
En wat zijn de specifieke risico's per kwetsbaar gebied?

Stap 2 – Analyseren

Hoe groot of klein zijn die risico's?
Wat zijn de mogelijke gevolgen?
Welke risico's moeten dus meer aandacht krijgen dan andere?

Stap 3 – Verdiepen

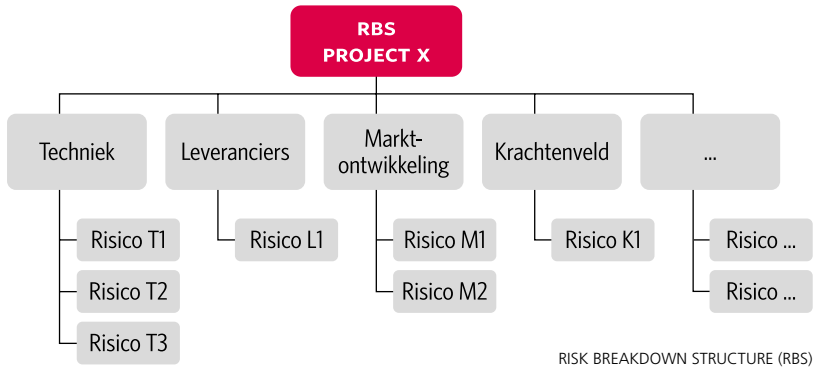
Relevante risico's verder uitwerken.

Stap 4 – Plannen

Welke maatregelen moet het team treffen om ongewenste ontwikkelingen in/rond het project te voorkomen of zo beperkt mogelijk te houden?

STAP 1 INVENTARISEREN

Wat zou er tijdens het project of kort na de voltooiing ervan allemaal mis kunnen gaan? Dat is de cruciale vraag. Elk teamlid beantwoordt deze vraag op post-its. Deze antwoorden worden vervolgens besproken en geclusterd. Zo ontstaat de Risk Breakdown Structure (RBS). Elk cluster van risicogebeurtenissen krijgt een titel; daarmee zijn de zogeheten risicogebieden benoemd. In een organisatie die vaak min of meer dezelfde projecten uitvoert, zijn de risicogebieden wel zo'n beetje bekend. In dat geval benoemt



het team ze meteen, waarna de deelnemers per risicogebied de specifieke risico's inventariseren.

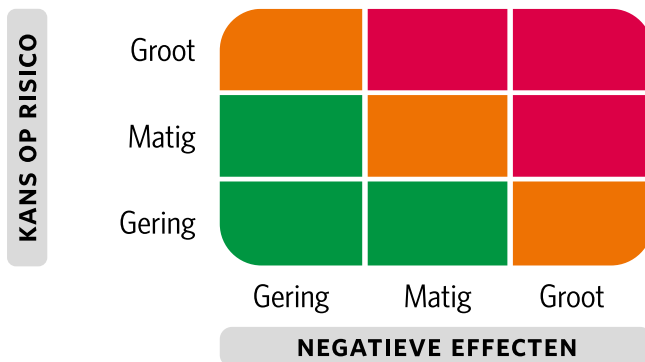
dat kan hebben. Het helpt hierbij om de risico's te rangschikken in een risicotabel, zoals hieronder afgebeeld.

STAP 2 ANALYSEREN

De volgende stap is om per risico in te schatten hoe groot de *kans* is dat dit risico zich daadwerkelijk zal voordoen en welke negatieve *effecten*

Het team neemt de post-its en plaatst ze één voor één in de tabel:

- Rood** opnemen in risicoplanning
- Groen** niet opnemen
- Oranje** per geval bekijken



TIP

Elk teamlid zal de kansen op bepaalde risico's en de effecten ervan verschillend inschatten. Praat daar met elkaar over. Dan ontdek je welke verschillende ervaringen, aannames en criteria aan deze verschillen ten grondslag liggen.

STAP 3 VERDIEPEN

Werk de meest relevante (rode/oranje) risico's nader uit in meer gedetailleerde risicobeschrijvingen. In een risicobeschrijving wordt een risico beschreven in de vorm van een heldere oorzaak-gevolgrelatie.

STAP 4 PLANNEN

Ten slotte maakt het team een plan met de te ondernemen maatregelen en verdeelt de verantwoordelijkheid voor elk van die activiteiten onder de teamleden. Dit plan wordt integraal onderdeel van het projectcontract. Werk dit plan zorgvuldig uit en wees specifiek – het is niet goed genoeg om simpelweg te zeggen: dat moeten we in de gaten houden.

RISICOPLANNEN

De belangrijkste opties:

1. *Voorkomen*: het team besluit het gevaar te beperken, weg te nemen, af te schermen, er voorlichting over te geven of er

een alarmbel voor in te voeren, die vroegtijdig af gaat als er iets onaangenaams staat te gebeuren.

2. *Aanpassen*: het projectteam zorgt ervoor dat het risico's kan opvangen, bijvoorbeeld door hiervoor extra tijd of budget in te ruimen.
3. *Schade beperken*: het team treft maatregelen die, als het onverhoopt misgaat, de negatieve gevolgen binnen de perken houden (rampenplannen).

Zijn de risico's gewoon te groot? Dan moet het team misschien besluiten om te *stoppen met het project* – een moeilijke en moedige beslissing die uiteraard samen met de opdrachtgever wordt genomen.

SPECIFIEKE ANALYSES VOOR SPECIFIEKE SOORTEN RISICO

Kijk niet alleen naar technische risico's maar let ook op risico's in relaties – vaak schuilen juist daar de grootste valkuilen:

- *Krachtenveldanalyse*, [16] voor een risicoanalyse met betrekking tot de belanghebbenden in het project.
- *Cultuuranalyse*, om de risico's te analyseren in de relatie met Avans Hogeschool, in het aansturingsveld en in de samenwerking in het team.



Hoofdstuk 16

KRACHTENVELDANALYSE

*Iedereen kan het roer vasthouden
als de zee kalm is.*

Publilius Syrus

Een project mislukt. Het resultaat is bijvoorbeeld te laat, of onder de maat. Zoiets komt meestal niet door een slechte Work Breakdown Structure (WBS), of door een gebrek aan planning en controle, maar:

- door verstoorde persoonlijke relaties,
- of doordat sommige krachten en machten het project niet zo goed gezind waren,
- of doordat het team geen draagvlak wist te creëren in de organisatie voor een in technisch opzicht geslaagd projectresultaat.

Met de krachtenveldanalyse breng je als team in beeld:

- hoe de verschillende belang-

hebbenden tegenover het project staan,

- wat voor belangen zij hebben bij het project,
- en hoe alle betrokken partijen tot elkaar staan aard en kracht/zwakte van onderlinge relaties.

STEL DE KRACHTENVELD-ANALYSE NIET UIT

Zorg ervoor dat je snel zicht krijgt op de ingewikkelde relaties die samen het krachtenveld vormen rondom het project. De projectstart-up (PSU) biedt een goede gelegenheid om deze analyse te doen. Voorwaarde: projectleider en team moeten wel al een projectdefinitie en een eerste globale activiteitenplanning klaar hebben. Pas dan wordt duidelijk hoe partijen en belangen rond het project komen te liggen.



TIP

Wees alert op ontwikkelingen in het krachtenveld. Een project moet vaak verandering tot stand brengen. Verandering roept weerstand op. Weerstand groeit naarmate de implementatie dichterbij komt. Herhaal de krachtenveldanalyse zodra bepaalde relaties en belangen extra aandacht vragen. Bijvoorbeeld als het project dreigt vast te lopen. Of als het team een doorstart maakt.

LET OP

Een krachtenveldanalyse doe je met het projectteam in een besloten setting, achter gesloten deuren. Je moet als teamlid immers je persoonlijke oordeel geven over gevoelige onderwerpen, zoals de houding van andere mensen tegenover het project. Dergelijke en andere gevoelige zaken hang je niet aan de grote klok.

WERKWIJZE

Een volledige krachtenveldanalyse wordt in 7 stappen uitgevoerd, met als eindresultaat de projectkaart, een grafisch overzicht van de machten en krachten rondom het project:

- Stap 1** Teken de lijnen van de projectkaart.
- Stap 2** Stel een lijst samen van alle belanghebbenden.
- Stap 3** Onderzoek de houding of energie van belanghebbenden ten opzichte van het project.
- Stap 4** Plaats de belanghebbenden in de projectkaart.
- Stap 5** Geef de relaties tussen belanghebbenden weer.
- Stap 6** Bespreek de risicogebieden.
- Stap 7** Maak een plan.

Stap 1: projectkaart



Stap 2

- Benoem zo veel mogelijk de personen of geef een zo concreet mogelijke omschrijving van de betreffende groepen of organisaties of onderdelen van organisaties.
- Noem ze bij naam; dat maakt de analyse krachtiger en eenvoudiger.



LET OP

Iemand kan op meer dan 1 plek in de projectkaart voorkomen. De opdrachtgever is misschien ook de hiërarchische chef van de projectleider en bovendien nog een gebruiker van het geïmplementeerde projectresultaat. Let dan als team extra scherp op. Die persoon heeft in dat geval immers meer dan 1 pet op en moet zijn/haar verschillende rollen goed uit elkaar kunnen houden. Het team doet er goed aan dit met de persoon of personen in kwestie te bespreken.

Stap 3

Kernvraag: staat de belanghebbende positief of negatief tegenover het project, en waarom? Het antwoord kun je afleiden uit allerlei signalen:

- waarneembaar gedrag, vrijwel altijd een betere maatstaf dan wat mensen zeggen
- beluisterde of gelezen uitspraken
- belangen in, verwachtingen van, en beelden over het project

Stap 4

- 😊 positief ondersteunend
- 😞 negatief tegenwerkend
- 😐 neutraal of onbelangrijk
- ❓ onbekend

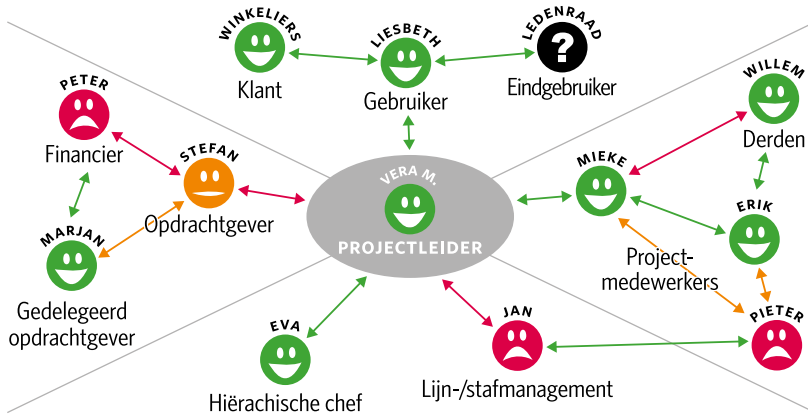
Stap 5

Geef met gekleurde pijlen tussen 2 personen aan hoe je de kwaliteit van hun relatie inschat:

- ↔️ goede relatie
- ↔️ matig of neutraal
- ↔️ serieuze onderlinge problemen

Teamleden kunnen hier verschillend over denken. Benut elkaars inzichten. Denk ook aan onverwachte invloeden, bijvoorbeeld:

- Rivaliserende directies vechten een oude vete uit.
- Een vriendje van een van de stuurgropleden blijkt de directeur van een uitvoerende partij.
- Enzovoort.



Stap 6

Aan de hand van een volledig ingevulde projectkaart kan het team zowel de risico's als de kansen voor het project expliciet benoemen.

- Belangrijke 😞
Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de houding van deze belanghebbende verandert?
Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we er niet al te veel last van hebben?
- Belangrijke 😊
Hoe kunnen we optimaal gebruikmaken van de invloed die deze spelers kunnen uitoefenen op het krachtenveld?
Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ze enthousiast blijven over het project?
- Veel ↔
Hoe kunnen we deze relatie

proberen te verbeteren?
Hoe kunnen we het project minder kwetsbaar maken voor de spanning in deze relatie?

Stap 7

Een krachtenveldanalyse geeft het team inzicht. Onuitgesproken gedachten en gevoelens zijn nu in kaart gebracht, besproken, genuanceerd, hanteerbaar gemaakt. Maar wat gaan we hier als team mee doen? Er zijn vele mogelijkheden: een informeel gesprek met deze of gene, bijvoorbeeld om bepaalde zorgen die je bij hen vermoedt, weg te nemen. Of misschien een extra voorlichtingsbijeenkomst over het doel van het project. Of misschien is het een idee om hoger geplaatsten te vragen om een of meer doelgroepen van het team toe te spreken. Maak hierover concrete afspraken in het team.



SPANNINGEN IN HET PROJECTTEAM

Kun je als projectteam een krachtenveldanalyse doen als er gedoe is in het team zelf? Je zult wel moeten, ook al wordt het natuurlijk geen eenvoudig gesprek. Je moet de klus immers samen, als team, zien te klaren. Het project loopt gevaar als er in het team onderhuidse spanningen zijn, of als sommige teamleden aarzelingen hebben over het project. Dus: voor de draad ermee! Nu kun je er nog wat aan doen.

TIP

Wees in het team open tegenover elkaar wanneer je de krachtenveldanalyse maakt. Maar houdt de resultaten binnen het team. Laat je aantekeningen en de projectkaart niet rondslingeren. Ook de opdrachtgever mag dit niet zonder meer inzien.

Hoofdstuk 17

DE PROJECTSTART-UP (PSU)

De projectstart-up (PSU) is een werksessie, in de definitiefase, waarin het projectteam *alle* belangrijke onderdelen van het project bespreekt en uitwerkt. De PSU is daarom van niet te onderschatten belang voor een project. Het resultaat van de PSU is het projectcontract in concept. [5]



Je begint te denken dat alles mogelijk is als je maar durft.

J. K. Rowling, *Harry Potter and the Order of the Phoenix*

Ook de opdrachtgever levert een bijdrage aan de PSU:

- Neemt deel aan de eerste stap van de PSU; de collectieve intake [18].
- Stelt aan het einde van de PSU samen met het team de projectaanpak en bijkomende onderlinge afspraken vast.

Bovendien worden in de PSU het commitment van het projectteam aan het project en de teamgeest ontwikkeld. In het programma voor de PSU moet dus niet alleen ruimte zijn voor de inhoud van het project (Wat is het resultaat? enzovoort) maar moet ook het teamproces aan bod komen.





DEELNEMERS AAN EEN PSU

Voor een PSU nodig je in ieder geval de beoogde leden van het projectteam uit. Ook adviseurs of specialisten die gedurende het project een rol vervullen.

Maak het aantal deelnemers aan de PSU niet te groot. Het werkt prettig met ongeveer 6 tot 8 deelnemers. Daarnaast zijn in ieder geval nog aanwezig, de projectleider een PSU-begeleider en de opdrachtgever.

Gaat het om een *groot project*, waar veel mensen in werken? Dan is het vaak handig om een *kernteam* in te

stellen. In zo'n kernteam zitten dan de leiders van de deelprojecten. Na de PSU voor het totale project houden zij vervolgens elk een PSU voor hun eigen deelproject, waarbij de projectleider van het gehele project de rol van opdrachtgever vervult voor de deelprojecten.



De opdrachtgever woont

het begin van de PSU bij, wanneer de projectdefinitie aan de orde is. De opdrachtgever zal een helder beeld moeten schetsen van het projectresultaat dat hij opgeleverd wil zien. Ook moet hij zijn ideeën over de overige elementen van de projectdefinitie met de teamleden

bespreken. De teamleden toetsen daarbij hun beelden, ambities en zorgen aan die van de opdrachtgever. Zo ontstaat er een gezamenlijk beeld van de projectdefinitie.

Daarna volgt de vraag *hoe* het team het project gaat aanpakken. Bij deze uitwerking van de elementen voor het projectcontract is de aanwezigheid van de opdrachtgever niet gewenst; dat is iets wat het projectteam zelfstandig moet doen. Spreek af met de opdrachtgever dat hij wel bereikbaar is om eventuele dringende vragen te beantwoorden. Aan het einde van de PSU is het zinvol om de opdrachtgever uit te nodigen om de voorlopige resultaten voor het projectcontract in ontvangst te nemen.

TIP

Oprachtgevers hebben vaak geen helder beeld van een PSU en hun rol daarin. Leg je opdrachtgever daarom goed uit welke bijdrage hij moet leveren aan de PSU. Benadruk hoe belangrijk het is dat jullie opdrachtgever het team open tegemoet treedt en het team glashelder uitlegt welke verwachtingen hij/zij heeft.



De PSU-begeleider speelt een belangrijke rol als procesbegeleider: hij bewaakt de agenda, vraagt door, grijpt in, steunt en confronteert, kortom, zorgt ervoor dat het proces goed verloopt. De PSU-begeleider is speciaal daarvoor opgeleid. Hij of zij kent de methode projectmatig creëren als geen ander en heeft ervaring met het inzetten van diverse werkvormen om de bijeenkomst vorm te geven en het proces in goede banen te leiden. De begeleider en de projectleider bereiden samen de PSU voor. De projectleider moet niet zelf de rol van begeleider op zich nemen. In de PSU moet de projectleider al zijn/haar aandacht besteden aan de inhoud van het project, het team en zijn/haar eigen rol in het project. Dat kun je niet combineren met de rol van procesbegeleider. Er zijn bij Avans Hogeschool verschillende PSU-begeleiders beschikbaar om een PSU of andere werksessie te begeleiden.

LET OP

Je opdrachtgever wil geen PSU. Dit is een moment van de waarheid voor de kersvers benoemde projectleider. Jij bent als projectleider verantwoordelijk voor het (geïmplementeerde) resultaat én voor het verloop van het project. Als jij een PSU nodig vindt, komt er dus een PSU. In een PSU wordt gewerkt aan de goede start van een project – daarmee regel je de voorbereiding juist sneller en efficiënter dan anders.

BENODIGDHEDEN EN RUIMTE

Kies een rustige ruimte of externe locatie voor de PSU, zodat de deelnemers al hun aandacht op het project kunnen richten. Werk 's avonds door, eet samen en blijf overnachten.

Zorg voor een grote lichte ruimte, voor voldoende flip-overs, een overheadprojector, post-its, laptop met, in een latere fase, planningssoftware, een digitale camera, beamer met projectiescherm en een printer. Daarmee leg je de resultaten van de PSU zo veel mogelijk ter plekke vast. Het is inspirerend om de PSU-ruimte aan te kleden met voorwerpen die te maken hebben met het project. Bij Avans Hogeschool is op de locatie Hogeschoollaan in Breda een ruimte ingericht die voldoet aan bovenstaande criteria en waar bij voorkeur de PSU plaatsvindt.

TIP

Doorgaans heb je voor een complete PSU 1 tot 4 dagen nodig, inclusief de avonden. In het laatste geval wordt de PSU vaak verdeeld over 2 bijeenkomsten.

TIP

Wees erop voorbereid dat je gedurende de PSU soms het gevoel kunt krijgen dat het team er niet uit komt. Accepteer dat, houd een pauze waarin iedereen even afstand neemt, en ga dan met nieuwe energie aan de slag.

LET OP

Een PSU kan eigenlijk niet mislukken. Hooguit kom je met zijn allen tijdens de bijeenkomst tot de conclusie dat het project (nog) geen bestaansrecht heeft. Dat is dan buitengewoon goed bestede tijd.

AGENDA

Een PSU is altijd maatwerk. Projectleider en PSU-begeleider: vraag je bij de voorbereidingen daarom steeds af wat er op de agenda moet staan voor *dit* specifieke project, met *dit* team, in *deze* context. Alle onderwerpen die vaak in een PSU aan de orde komen, worden in dit boek behandeld in aparte hoofdstukken. Besteed tijdens de PSU in ieder geval aandacht aan het teamproces. Maak gevoelens van de deelnemers en de onderlinge interactie bespreekbaar. Daarmee leg je een goede basis voor verdere samenwerking.

Hoofdstuk 18

DE COLLECTIEVE INTAKE

'Als je een schip wilt bouwen roep je mensen dan niet bijeen om ze hout te laten verzamelen, het werk te verdelen en opdrachten te geven – maar om hun verlangen te wekken naar de grootse, eindeloze zee.

Antoine de Saint-Exupery

Met het formeren van het projectteam en het organiseren van de projectstart-up (PSU) begint de definitiefase. De eerste activiteit tijdens de projectstart-up [17] is de collectieve intake: het hele team gaat samen met de opdrachtgever om de tafel zitten om het beoogde project door te spreken. Een belangrijk document bij de voorbereiding van de

collectieve intake is de projectbrief. Deze bevat de essentie van de gesprekken die opdrachtgever en projectleider tijdens de voorgaande initiatiefase met elkaar hebben gevoerd.

COLLECTIEF

In dit gesprek probeert het projectteam duidelijkheid te krijgen van de opdrachtgever over alle aspecten van het project. Het collectieve karakter van het gesprek is om een aantal redenen essentieel:

- Door de diverse achtergronden van de deelnemers komen er meer invalshoeken en zienswijzen aan bod.



- Alle teamleden krijgen ongefilterde basisinformatie.
- Gezamenlijk overleg geeft teamleden energie en commitment.
- De opdrachtgever krijgt zicht op de expertise van het team en de eventuele zorgen die bij het team leven.
- Kennismaking versterkt het vertrouwen van het team in de opdrachtgever.
- Het team kan laten zien wat het waard is.

Het is van belang dat de teamleden zorgvuldig luisteren naar de doelen en effecten die de opdrachtgever met het project wil bereiken. Tegelijkertijd dienen de teamleden zich goed af te vragen: wat wil ik zelf bereiken met het project? Het eerste is de vonk om aan de slag te gaan, het tweede de brandstof waarmee het project tot een goed einde wordt gebracht. Het zijn uiteindelijk de innerlijke motieven en het commitment van de teamleden om de gewenste kwaliteit te leveren die ervoor zorgen dat die kwaliteit ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

VOORBEREIDING

Een goede dialoog vereist een goede voorbereiding. Teamleden kunnen zich voorbereiden door kennis te nemen van de projectbrief, de initiële business case, de eerdere corres-

pondentie over de vraag van de opdrachtgever, eventueel beschikbare evaluaties van vergelijkbare projecten, achtergrondverhalen over de context van de vraag en, zo mogelijk, ook informatie over de opdrachtgever en diens achtergrond. Het team is doordrongen van de essentie van de bijeenkomst – contact maken met de opdrachtgever, met zijn ambities en eventuele zorgen – en heeft al wat vragen voorbereid. De opdrachtgever is vooraf ingesproken door de projectleider over de noodzaak om een persoonlijk verhaal te houden over zijn verwachtingen en wensen en een aantal vragen aan het team paraat te hebben, en over de ambities van het team. Bij een goede voorbereiding weten beide partijen wat ze te doen staat en wat ze van elkaar kunnen verwachten bij deze eerste ontmoeting.

TIP

Neem voldoende tijd voor de collectieve intake. Immers, als het niet mogelijk is om tot een goede projectdefinitie te komen, kun je niet verder. Word niet ongerust als er veel tijd nodig is voor definitievragen. Zeker bij weinig concrete projecten kost beeldvorming over het project veel tijd. Die tijd haal je later in het project snel weer in.

RELATIE MET DE OPDRACHTGEVER

Niet doen: de opdrachtgever gebruiken als melkkoe – oftewel: in een kort gesprek even snel het lijstje met de 9 elementen van de project-definitie doorlopen en afvinken. Een gemiste kans. Belangrijker dan eenzijdig informatie halen zijn: over en weer contact maken, beelden delen, ambities en zorgen uitwisselen, en zo bouwen aan de relatie tussen opdrachtgever en projectteam. [20]

Denk niet te snel dat alleen het team nog vragen heeft over de afbakening en allerlei andere aspecten van het project. Ook een opdrachtgever weet vaak niet precies wat hij wil. Of hij heeft een heel ander beeld van het probleem dan het team. Of hij staat een oplossing voor die wezenlijk anders is dan wat het team noodzakelijk of wenselijk acht. Heb en toon respect voor de opdrachtgever. Als projectteam moet je de opdrachtgever helpen om helder te krijgen wat jullie precies gaan opleveren, en wat niet.

Als de opdrachtgever achterover leunt, is dat een teken dat het gesprek niet goed verloopt en te oppervlakkig blijft. Stel de opdrachtgever dan eens wat meer persoonlijke vragen.



Bijvoorbeeld:

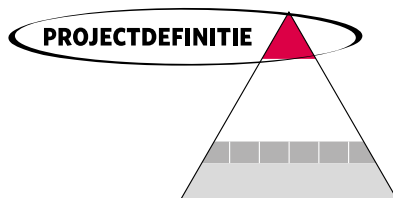
- Waar word je enthousiast van?
- Waar lig je wakker van?
- Wat gebeurt er als we niets doen?
- Wanneer ben je buitengewoon tevreden?
- Welke tips hebt je voor ons, op basis van je ervaringen?

TIP

Soms weet de opdrachtgever nog niet zo goed wat hij precies wil, of wat wel en wat niet mogelijk is. Dat komt bijvoorbeeld voor bij innovatieve projecten en in situaties waarin het echte probleem niet duidelijk is. Als je in de initiatieffase al merkt dat de opdrachtgever het team nodig heeft om tot een scherp beeld van de opdracht te komen, begin dan nog niet aan de definitiefase. Overweeg in dat geval eerst een gezamenlijke creativiteitssessie te houden, waarin een vrije uitwisseling van beelden en ideeën plaatsvindt. Deskundige begeleiding is daarbij noodzakelijk.



RESULTAAT VAN DE COLLECTIEVE INTAKE



Het doel van de collectieve intake is om glasheldere afspraken te maken met de opdrachtgever over de 9 elementen van de projectdefinitie en die afspraken ook expliciet vast te leggen: [6]

- uitdaging (probleemstelling)
- aanleiding
- doelstelling
- beoogd projectresultaat
- afbakening
- effecten
- gebruikers
- randvoorwaarden
- relatie met andere projecten

De lijst met afspraken voor deze 9 punten vormt het kompas waar het projectteam het hele verdere traject op vaart.

LET OP

Krijgt het team de projectdefinitie niet scherp? Genereert de projectdefinitie geen energie? Onderzoek dan eerst waar het probleem zit. Neem nooit genoegen met een halfzachte definitie of een formulering waar de teamleden en de opdrachtgever niet enthousiast over zijn.



Hoofdstuk 19

DE PROJECTLEIDER

Als de beste leider zijn werk heeft verricht en zijn doel is bereikt, zeggen de mensen: 'We hebben het helemaal zelf gedaan!'

Lao-tse

Projectmatig creëren is een collectief creatieproces – en niet een of andere managementtechniek. Essentieel is dat alle betrokkenen zich als mens kunnen ontplooiën. Zij moeten uitgedaagd worden om hun

kwaliteiten volop in te zetten. Dit geldt zeker ook voor de projectleider. Hij of zij heeft vanuit zijn verantwoordelijkheid een unieke plaats in het project: de spin in het web.

Voor de opdrachtgever, de teamleden, de betrokken directies en de toekomstige gebruikers is de projectleider een cruciale partner in het projectcontract. Zij verwachten allemaal dat de projectleider:

- het projectcontract uitvoert

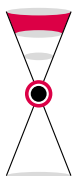
- het afgesproken projectresultaat oplevert en implementeert, en wel
- met voldoende kwaliteit
- en binnen de gestelde grenzen van tijd en geld

- problemen oplossen, bemiddelen in conflicten en coachen van teamleden
- de dagelijkse besluiten nemen en belangrijke besluiten voorleggen aan de opdrachtgever
- beheersen van de uitgaven, de projectvoortgang en de inzet van de mensen; toezien op de kwaliteit van het uitgevoerde werk
- beheren van relaties rond het project: met de opdrachtgever, directies, gebruikers van het resultaat, de stuurgroep, de klankbordgroep.

TAKEN VAN DE PROJECTLEIDER

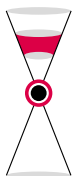
Initiatiefase

- samen met de opdrachtgever een eerste beeld ontwikkelen van (de haalbaarheid van) het project
- opstellen van de projectbrief en initiële business case
- het (voorlopige) projectteam samenstellen



Definitiefase

- organiseren van de projectstart-up (psu); daarin met het team het project nader definiëren en een projectcontract opstellen
- vaststellen welke middelen en capaciteit het project nodig heeft
- onderhandelen met de opdrachtgever over het definitieve projectcontract en wijzigingen daarin



Uitvoeringsfase

- leiding geven aan de uitvoering van het project door het projectteam
- het team tot een sterk en enthousiast geheel maken, gecommiteerd aan het project



Resultaat oplevering

- opleveren van het resultaat, conform de afspraken vastgelegd in het projectcontract aan de organisatie
- zorgdragen voor in gebruik en in beheer nemen van de projectresultaten binnen de lijnorganisatie



Afrondingsfase

- zorgen voor de overdracht en implementatie van het projectresultaat aan de gebruikers
- zorgen voor overdracht, afronden projectdossiers, begeleiden van nazorg en ondersteuning waar nodig
- opleveren van een eigen projectevaluatie door het team, waarbij de ervaringen van gebruikers en lijnmanagement niet ontbreken



SPECIALIST OF GENERALIST

Moet de projectleider inhoudelijk verstand hebben van het onderwerp van het project? Dat hangt sterk af van de situatie, het soort project, de omvang ervan, de samenstelling van het team, de cultuur van de organisatie en dergelijke.

In de rol van projectleider is je belangrijkste taak vooral om synergie te smeden tussen de teamleden, die elk hun inhoudelijke kennis inbrengen en verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van hun bijdrage.

Zonder enig besef van de inhoud van het project maakt de projectleider zich echter wel erg afhankelijk van het inhoudelijk oordeel van de andere teamleden. Een zekere affiniteit met de inhoud is daarom vrijwel steeds noodzakelijk. Bovendien geldt in veel organisaties de ongeschreven regel dat alleen een deskundige leiding kan geven aan deskundigen. Of dat nou terecht is of niet, wie daar dan niet aan voldoet, kan veel weerstand verwachten.

HULPBRON VOOR DE PROJECTLEIDER: DE BEGELEIDER

De PSU-begeleider is in staat om de projectleider hulp te bieden bij:

- projectstart-ups (PSU's) en andere projectbijeenkomsten te begeleiden
- projectleiders en opdrachtgevers te adviseren over de aanpak en werkwijze
- passende programma's te ontwerpen voor projectstart-ups (PSU's) en andere projectbijeenkomsten
- op te treden als sparringpartner en ambassadeur voor het professionaliseren van de projectmanagement in de organisatie
- presentaties en andere voorlichtingsactiviteiten over projectmanagement uit te voeren
- groepsprocessen te begeleiden
- deelnemers vaardigheden bij te brengen en te motiveren om te leren over de werkwijze en aanpak van projecten en programma's

LET OP

De grote valkuil is om zonder meer de beste specialist te benoemen tot projectleider: als die persoon het project eigenlijk helemaal niet wil managen, ook geen plezier beleeft aan die rol en zich eigenlijk vooral op de inhoud wil concentreren, dan loopt het project met zo'n benoeming een stevig risico.



COMPETENTIES VOOR PROJECTLEIDERS

Een *competentieprofiel* is een nuttig instrument bij het werven, opleiden, ontwikkelen en beoordelen van een (groep) projectleider(s). Vertaal cruciale competenties in concreet, verwacht gedrag. Met een *competentiescan* kan je onderzoeken, op basis van zo'n profiel, wat de sterke en minder sterke competenties zijn van een projectleider. Voor de gesprekkencyclus kan je gebruik maken van een *360°-feedbackanalyse* waarbij zowel de projectleider zelf als de directe leidinggevende, collega-projectleiders en de projectteamleden een oordeel over het functioneren van de betreffende persoon formuleren.

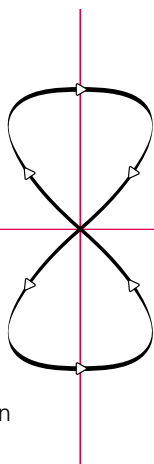
Een overzicht van de competenties die veel van projectleiders worden gevraagd:

Zij-kant

- Onderhandelen
- Overtuigingskracht
- Organisationsensitiviteit
- Politiek/bestuurlijk inzicht
- Omgevingsbewustzijn

Wij-kant

- Individueel en groepsgericht leidinggeven
- Luisteren
- Omgaan met weerstanden



Ik-kant

- Onafhankelijk
 - Integer
- Stressbestendig
 - Bezielend

Het-kant

- Vakkennis
- Plannen en organiseren
- Analytisch vermogen
 - Resultaatgericht
 - Besluitvaardig

TIP

Een projectleider krijgt zelden of nooit alle bevoegdheden die passen bij zijn verantwoordelijkheden. Wie daar niet mee kan leven heeft het verkeerde vak gekozen. Maar dat wil niet zeggen dat je de strijd moet opgeven. Stel voor jezelf vast waar je grenzen liggen. Dat wil zeggen, welke bevoegdheden je in ieder geval nodig hebt om je rol te kunnen vervullen.

KEN JEZELF

Van projectleiders wordt dus veel gevraagd. Voor je effectiviteit als projectleider is het vooral belangrijk om te weten welke kwaliteiten je in huis hebt, maar ook wat je valkuilen zijn. Je moet weten wanneer jouw voorkeursstijl tot zijn recht komt, maar ook wanneer je beter een andere stijl kunt inzetten of wanneer je hulp moet inroepen van je teamleden. Je bent als projectleider zelf je belangrijkste instrument. Wie *jij* bent als mens, je *persoonlijk leiderschap* [22], bepaalt in hoge mate hoeveel succes je hebt.

TIP

Organiseer je eigen *reality check* over je functioneren. Vraag om feedback: in losse gesprekken, of uitgebreider en meer geobjectiverd door middel van bijvoorbeeld een *360° feedback scan*. Er wordt vaak meer over mensen gesproken dan met mensen.



Hoofdstuk 20

DE OPDRACHTGEVER EN DE STUURGROEP

Stel krankzinnig hoge eisen en geef je mensen op hun donder als ze daar niet aan voldoen. Niets is zo demotiverend als een baas die broddelwerk accepteert.

David Ogilvy



Goed opdrachtgeverschap is een van de belangrijkste factoren voor een succesvol project. Ontbrekend of slecht ingevuld opdrachtgeverschap laat meer veranderingstrajecten mislukken dan welke andere omstandigheid ook.

Een project onderbrengen bij een projectleider en dan wachten op het resultaat? Dat kan niet. Een verandering of ontwikkeling heeft 1 opdrachtgever nodig. Iemand als zodanig aanwijzen of benoemen is een cruciale beslissing. Voor een opdrachtgever zitten de meeste tijd en inspanning in het voortraject. Dan moet een heldere opdracht worden

geformuleerd en het project in de steigers worden gezet. Het is dan de taak van de opdrachtgever om te verzekeren dat het project gericht blijft op het leveren van producten en dat het project blijft aansluiten bij het organisatiebelang. Ook verzekert de opdrachtgever dat de financiering van het project rond is. Wanneer het project in uitvoering is, kan de opdrachtgever meer afstand nemen en het overlaten aan de projectleider. Belangrijke voorwaarde daarbij is een rotsvast vertrouwen in de projectleider.

De opdrachtgever heeft de formele eindverantwoordelijkheid voor het project. De lijnorganisatie is (mede) verantwoordelijk voor de implementatie. De opdrachtgever is de verbindende schakel, terwijl de projectleider meestal de taak heeft om de projectresultaten te implementeren binnen de lijnorganisatie. Het is van belang dat hierover in het heldere afspraken gemaakt zijn (voorwaarden, afbakening), waarbij het lijnmanagement en de gebruikers betrokken zijn.

DE OPDRACHTGEVER

- ...geeft het team een duidelijke opdracht bij de start van het project
- ...levert de noodzakelijke menskracht, materialen en financiële middelen voor het project
- ...verleent het project status in de ogen van de omgeving
- ...beschermt het project in conflicten met de omgeving
- ...beoordeelt, in overleg met de projectleider (en het team), noodzakelijke wijzigingen in het projectcontract en accordeert het contract
- ...beoordeelt het geleverde resultaat in alle opzichten: kwaliteit, levertijd, kosten
- ...is eerste aanspreekpunt voor de projectleider en is voor deze aanspreekbaar bij problemen
- ...neemt tijdig beslissingen over voortgangsdOCUMENTEN
- ...zorgt voor de formele overdracht van het projectresultaat binnen de organisatie, nadat de implementatie afgerond is
- ...is verantwoordelijk voor de evaluatie van het project – en maakt zich sterk om ervoor te zorgen dat de organisatie de lessen ook ter harte neemt bij volgende projecten.

Er zijn vele oorzaken voor het misgaan van een project, zoals vage en veranderende doelen, gebrek aan focus en gebrek aan commitment. De opdrachtgever heeft een belangrijke rol om samen met de projectleider het project in goede banen te leiden en te voorkomen dat het misgaat.

Een project doorbreekt altijd de gangbare hiërarchie in de lijnorganisatie. Daarom moet voor iedereen in die lijnorganisatie zonneklaar zijn wie de opdrachtgever van het project is. Immers, in die lijnorganisatie draagt de opdrachtgever de formele eindverantwoordelijkheid voor het project.

Bovendien moeten de projectresultaten worden ingepast in de reguliere activiteiten van de organisatie. Ook daarvoor is de opdrachtgever de onmisbare verbindende schakel. [12]

EEN GOEDE OPDRACHTGEVER: 4 B'S

Bevoegd: *de formele macht van de opdrachtgever.* Projecten concurreren vaak met de lijnorganisatie en de kernactiviteiten van de organisatie om budgetten, mensen en middelen. De opdrachtgever moet zo nodig kunnen afdwingen dat voldoende mensen en

middelen voor het project beschikbaar worden gesteld.

Beschikbaar: *de fysieke aanspreekbaarheid van de opdrachtgever.*

Projectleiders hebben vaak zeer beperkt toegang tot hun opdrachtgever, zeker als die hoog in de boom zit. Dat vertraagt het project. Het kan dan zinvol zijn een gedelegeerd opdrachtgever te benoemen. Die moet dan wel voldoende bevoegd zijn.

Betrokken: *de psychologische aanspreekbaarheid van de opdrachtgever.* In hoeverre kan en wil de opdrachtgever zich echt met het project verbinden? Ook de opdrachtgever moet zichzelf, net als

de projectleider en het projectteam, de vraag stellen of hij kiest voor het project. Het antwoord op die vragen bepaalt de kans van slagen.

Bekwaam: *de ervaring met projecten van de opdrachtgever, en zijn persoonlijke kwaliteiten.* Succesvol opdrachtgeverschap vergt andere kennis, ervaring en vaardigheden dan leidinggeven aan een lijnafdeling. Een ervaren projectleider zal een onervaren opdrachtgever moeten opvoeden.

GEDELEGEERD OPDRACHTGEVERSCHAP

De gedelegeerd opdrachtgever is iemand die namens de opdrachtgever veelvuldig contact onderhoudt met de projectleider en ook beslissingen kan nemen. Het kan waardevol zijn om een gedelegeerd opdrachtgever te hebben. Bijvoorbeeld als de opdrachtgever moeilijk benaderbaar is, vanwege diens positie of agenda. Noodzakelijke kenmerken van de gedelegeerd opdrachtgever:

- geniet het volle vertrouwen van zowel opdrachtgever als projectleider
- weet wanneer de opdrachtgever zich persoonlijk met het project moet komen bemoeien
- beschikt over een helder mandaat
- handelt effectief en voortvarend





DE STUURGROEP: SPELREGELS

Idealiter oefent slechts 1 persoon het opdrachtgeverschap uit. Daarmee is het voor iedereen duidelijk wie de eindverantwoordelijkheid draagt en de knopen doorhakt. Vaak is een meerkoppig opdrachtgeverschap onvermijdelijk: de stuurgroep. Bijvoorbeeld wanneer er grote en uiteenlopende belangen gemoeid zijn met het project – en al helemaal als er verscheidene organisaties of organisatieonderdelen bij betrokken zijn.

De leden van de stuurgroep beslissen over de voortgang en stellen middelen ter beschikking. De stuurgroep vertegenwoordigt de belangen van de organisatie waarvoor het project wordt uitgevoerd, van de gebruikers en van de leveranciers. Immers, een product wordt opgeleverd ten behoeve van de organisatie, voor de gebruikers en met de mensen en middelen die de leverancier levert. Naast de opdrachtgever bestaat de stuurgroep uit personen die de rol van leverancier en gebruiker vertegenwoordigen.

De leverancier levert benodigde menskracht, goederen en/of diensten voor het project. De gebruiker vertegenwoordigt de groep die gebruik zal gaan maken van de op te leveren producten of er de gevolgen van ondervindt. De gebruiker is eindverantwoordelijk voor het opstellen van de gebruikerseisen en ziet erop toe dat het geïmplementeerde projectresultaat aan deze eisen voldoet.

Een stuurgroep kan een effectief besturingsinstrument zijn: de belangrijke spelers moeten dan immers met elkaar rond de tafel zitten en ter plekke hun geschillen oplossen.

Maar er kleeft ook een groot risico aan een stuurgroep: de besluitvorming kan ernstig worden vertraagd doordat er voortdurend moet worden onderhandeld over bevindingen, conclusies, aanbevelingen en wat al niet meer. Als de volgende spelregels in acht worden genomen, kan een stuurgroep goed functioneren:

- Er zijn uitdrukkelijke afspraken gemaakt over de wijze waarop de stuurgroep besluiten neemt.
- Leden van de stuurgroep mogen geen vervanger sturen naar het overleg.
- De stuurgroep heeft een oneven aantal leden.
- De opdrachtgever zit de stuurgroep voor en hakt de knopen door.

- Projectleider en team hebben 1 aanspreekpunt: de voorzitter van de stuurgroep tevens opdrachtgever.
- De projectleider woont de stuurgroepvergaderingen bij: om kennis te nemen van de standpunten en belangen van de verschillende groepen die in de stuurgroep vertegenwoordigd zijn, en om inhoudelijke informatie te verschaffen. Daarnaast treedt de projectleider vaak op als de secretaris van de stuurgroep.

TIP

Investeer in teamvorming en samenwerking van de stuurgroep. Zo creëer je een open werksfeer. Dit is een voorwaarde om alle belangen die er spelen boven water te krijgen en bespreekbaar te maken.

SUCCESS DOOR GELIJKWAARDIGHEID

Veel onervaren projectleiders hebben er moeite mee om de opdrachtgever te beschouwen als een gelijkwaardige contractpartner. Maar: zodra de projectleider zich gedraagt als de ondergeschikte van de opdrachtgever, wordt hij ook als zodanig gezien en behandeld. Dan is het gebeurd met gelijkwaardigheid, met de contractgedachte en met projectmatig creëren. [5]

Onthoud dus goed, als projectleider: je relatie met de opdrachtgever is veelal de spil waar het project om draait. Wederzijds respect en onderling vertrouwen zijn de hoekstenen van je relatie met je opdrachtgever.

Ontstaan er problemen in deze relatie? Bespreek die dan in een zo vroeg mogelijk stadium.

TIPS

Opdrachtgever:

- Maak voorafgaand aan de start van het project expliciet wat jij, als opdrachtgever, van de projectleider verwacht.
- Vraag de projectleider wat hij/zij van jou verwacht.
- Laat je helpen – profiteer van de ervaring en expertise van de projectleider en het projectteam.
- Voer regelmatig overleg met de projectleider, ook als er misschien weinig voortgang te melden is.
- Wees als opdrachtgever authentiek: laat jezelf zien.

Hoofdstuk 21

PROJECTTEAM EN TEAMONTWIKKELING

Teamwork is de brandstof waarmee gewone mensen ongewone doelen weten te realiseren.

Andrew Carnegie

Het projectteam is het belangrijkste instrument voor de projectleider om het project met goed gevolg uit te voeren. Met de keuze van



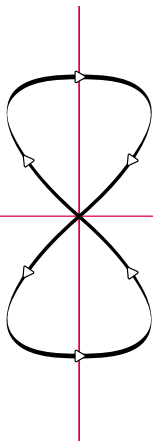
de teamleden legt de projectleider de basis voor een succesvol functionerend team. Uitgangspunt daarbij is het streven naar wat we een *creërend team* zijn gaan noemen. Daaronder verstaan we een samenwerkingsvorm van uiterst gemotiveerde mensen die vanuit onderlinge verbinding en betrokkenheid met het project de verantwoordelijkheid nemen om datgene te doen wat nodig is. De leden van deze groep werken niet alleen met elkaar samen, maar zijn ook afhankelijk van elkaars prestaties. De kwaliteit van het eindresultaat hangt direct samen met de persoonlijke kwaliteiten, de vaardigheden en het commitment van ieder teamlid.

KENMERKEN VAN EEN CREËREND TEAM

Het woord 'team' roept associaties op met begrippen als enthousiasme, plezier, samenwerking, kracht en saamhorigheid. Een team dat een topprestatie weet te leveren, kan met recht een creërend team worden genoemd. Een creërend team heeft de volgende kenmerken:

Zij-kant

Ambitieuze en gedeelde visie en doelen



Ik-kant

Kennen en gebruik-maken van elkaar kwaliteiten

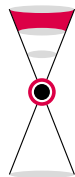
Wij-kant

Open sfeer en cultuur met ruimte voor feedback

Het-kant

Heldere verdeling rollen, taken en verantwoordelijkheden

SAMENSTELLEN VAN HET TEAM



De keuze van de mensen is een belangrijke stap in het hele project. Deze stap moet worden gezet aan het einde van de initiatieffase, wanneer de opdrachtgever en de projectleider gezamenlijk een helder beeld hebben van de aard en de omvang van het project. Nu zal een projectleider meestal niet volledig naar eigen voorkeur een team kunnen samenstellen. Natuurlijk komt het ook gewoon aan op de beschikbaarheid van mensen voor het team; daar zullen de direct betrokkenen (projectleider, opdrachtgever, directies) samen uit moeten komen. Voor de projectleider is het cruciaal om goed te beseffen aan welke minimumvereisten voldaan moet zijn, wil hij verantwoordelijkheid kunnen nemen voor het project. Vervolgens is

het vooral een kwestie van roeien met de riemen die je hebt: zorg ervoor het beste uit het team te halen, ook al is het misschien niet het *A Team* dat je had willen krijgen.

LET OP

Projectleider, ga niet zonder meer in zee met een projectteam dat anderen voor jou hebben samengesteld. Moet jij een project starten met teamleden waarin je onvoldoende vertrouwen hebt? Vraag je dan af of het wel verstandig is om dat project op je te nemen.



Bij de samenstelling van een projectteam spelen doorgaans drie criteria een rol:

- beschikbaarheid
- deskundigheid
- vaardigheden

Helaas geldt dat veel minder vaak voor overwegingen als:

- persoonlijk motivatie van teamleden
- de kwaliteit van de onderlinge samenwerking
- persoonlijke kwaliteiten
- verwachte teambijdragen

IN KAART BRENGEN VAN TEAMBIJDAGEN

Inzicht in en het gesprek over de verschillende bijdragen en voorkeuren van de teamleden bevordert de wederzijdse acceptatie en een open samenwerking. Er zijn verschillende instrumenten en modellen waarmee het team dit inzicht kan ontwikkelen. Indien toegepast in de beginfase van het project biedt dit proces van collectief zelfonderzoek het team een basis van vertrouwen en zekerheid.

TEAMONTWIKKELING

Gedurende het projectverloop veranderen de wijze van samenwerken en de thema's die een rol spelen in het team. Tuckman beschreef 5 fasen van teamontwikkeling

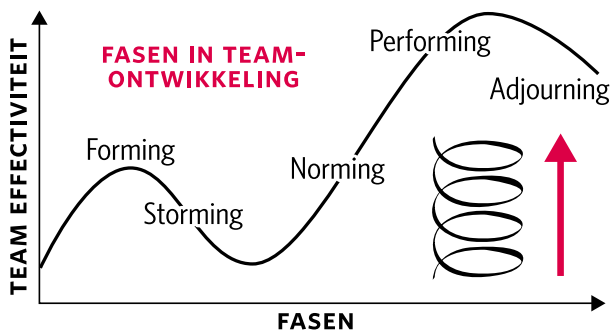
Forming: de teamleden observeren elkaar, zijn met zichzelf bezig en zoeken naar hun positie in de groep. Ze voelen zich nog onwennig, zowel tegenover elkaar als in hun nieuwe rol. Veiligheid is een belangrijk thema: 'Hoor ik bij dit team en word ik gezien?' De aandacht is vooral gericht op de teamleider, die nog sterk stuurt.

Storming: de fase van conflict en chaos, macht en invloed. Het team verdiept zich in de materie en men neemt positie in. Verschillen en irritaties tussen teamleden komen aan de oppervlakte. Leiderschap en rangorde zijn thema's. De teamleider consolideert zijn positie en zet de toon voor respectvol omgaan met onderlinge verschillen, naar elkaar luisteren en het aangaan van een dialoog.

TIP

Neem de tijd om aan het begin van het project met elk van de teamleden stil te staan bij vragen als:

- Waarom is dit project voor jou noodzakelijk?
- Waarom en waaraan wil jij als teamlid een bijdrage leveren?
- Waar zou je zelf van leren en groeien?



Norming: de teamleden beginnen elkaar beter te begrijpen; conflicten maken plaats voor verbondenheid. Het team wordt het eens over werkmethoden, omgangsvormen, waarden en normen. Onderling vertrouwen en het besef van de noodzaak tot samenwerken groeien, tegelijk met het besef van verschillen in de persoonlijke relaties. Teamleden nemen steeds meer verantwoordelijkheid voor het project. De teamleider wordt meer een meewerkend voorman.

Performing: het team heeft geleerd als een eenheid, snel en efficiënt samen te werken en conflicten op te lossen. Het straalt verbondenheid, creativiteit en efficiëntie uit. Meningsverschillen worden aanvaard. Onderling respect en besef van wederzijdse afhankelijkheid gaan

hand in hand. Teamleden nemen volop verantwoordelijk voor de eigen taken. Leiderschap wordt gedeeld; soms is er sprake van zelfsturing.

Adjourning: het team wordt opgeheven. Men besteedt zorg aan een goede afronding, overdracht en evaluatie. Belangrijk is een betekenisvol afscheid, waarin rituelen een plaats hebben. Teamleden krijgen ondersteuning bij het vinden van een nieuwe uitdaging.

LET OP

Teamontwikkeling is geen lineair proces dat de 5 fasen achter elkaar doorloopt. Een goed functionerend team kan terugvallen in een vorige fase door verschillende oorzaken, bijvoorbeeld doordat er nieuwe teamleden bij komen.

TIP

Stel aan het begin van elk project een gedragscode op – bestaande uit een beperkt aantal positief geformuleerde gedragsregels. Deze zijn de leidraad en het geweten voor het team. Alleen al het gesprek over dergelijke basisafspraken is heel waardevol.

HOE WILLEN WE SAMENWERKEN?

Vergaderen is vaak de slechtste manier van samenwerken. Probeer eens wat anders.

- Wandelend overleggen – ‘verwandelen’ – zorgt voor meer harmonie en openheid in het overleg.
- 1 dag per week met elkaar werken is vaak effectiever dan elke dag anderhalf uur praten.
- Staand vergaderen, bij voorkeur in een cirkel, of werken in een vrije ruimte met verschillende zitjes geeft meer energie en inspiratie.

Steeds vaker hebben de afzonderlijke teamleden hun basis op verschillende locaties. Het functioneren en aansturen van deze teams staat of valt met een aantal kritieke succesfactoren:

Vertrouwen Dit is de essentie, en vraagt tenminste om regelmatig persoonlijk contact met de projectleider, ook ter plekke.

PSU Oftewel: een gedegen project-start-up, [17] waarbij alle teamleden fysiek aanwezig zijn.

Communicatie Videoconferenties, blogs, projectwebsite, wiki's, skype, tweets, chats, bulletin boards: gebruik ze.

Cultuur Bewustzijn en kennis van, tolerantie voor, en het bespreekbaar maken van onderlinge verschillen.



Hoofdstuk 22

PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Jezelf waarnemen is een voorwaarde voor persoonlijke groei – je moet eerst je eigen motieven doorgronden voordat je anderen kunt gaan begrijpen.

Chin Ning Chu



Projectleiders, teamleden, opdrachtgevers – in essentie zijn zij zelf hun belangrijkste instrument waar het gaat om leiderschap, het inspireren van anderen, het omgaan met weerstand en conflicten, het hanteren van culturele verschillen en het opbouwen van een relatie met de meest cruciale spelers rondom het project. Daarmee is persoonlijk

leiderschap een van de centrale thema's in projectmatig creëren. Met *persoonlijk leiderschap* bedoelen we de mate waarin iemand zich bewust is van zowel zijn gedrag als van zijn persoonlijkheid (motieven, waarden, drijfveren en persoonlijke thema's), waar dit gedrag uit voortkomt.

Helaas gaan ook veel projectleiders, teamleden en opdrachtgevers in die zin 'bewusteloos' door het leven. Persoonlijk leiderschap betekent bovendien dat je in staat en bereid bent om de consequenties van je gedrag onder ogen te zien en daar verantwoordelijkheid voor te nemen.

Een project heeft een grotere kans van slagen als de betrokkenen blijk geven van persoonlijk leiderschap, zich bewust zijn van hun drijfveren, hun gedrag en het effect daarvan op anderen. Pas dan is het immers mogelijk het gedrag te kiezen dat past bij wat het project nodig heeft, bij wat recht doet aan de ander en aan jezelf. Bij het *ontwikkelen* van je persoonlijk leiderschap gaat het er dus om zowel je zelfbewustzijn als de effectiviteit van je gedrag te vergroten.

FEEDBACK EN HET JOHARIVENSTER

Een van de eenvoudigste manieren om inzicht te krijgen in jezelf is feedback krijgen van en geven aan een ander. Belangrijke voorwaarden voor het geven van feedback zijn dat die feedback niet als beschuldiging wordt uitgesproken of verstaan, en dat de ontvanger bereid en in staat is om de boodschap echt te ontvangen en er iets mee te doen. Een goede vorm voor het geven van feedback is:

- Ik zie je... doen (gedrag).
- Ik interpreteer dat als...
- Klopt dat? (check)
- Jouw gedrag heeft op mij het effect dat ik... (denk/voel/handel)
- Ik zou het daarom prettig vinden als je... (verzoek).

De waarde van feedback wordt geïllustreerd door het Joharivenster. Hier kun je aspecten van je persoonlijkheid en gedrag onderbrengen aan de hand van 2 criteria: wat weet ik wel/niet van mezelf, en wat weten anderen wel/niet van mij? Dit levert 4 combinaties op:

Als je feedback krijgt van een ander, over gedrag (van jou) waar jij je niet bewust van bent, dan vergroot dat je vrije ruimte en wordt je blinde vlek kleiner. In die zin is feedback een cadeautje, al is niet iedere ontvanger even blij met dit geschenk. Als je vervolgens degene die jou feedback heeft gegeven bij wijze van tegenprestatie iets vertelt of verduidelijkt over zichzelf, verklein jij op jouw beurt bij die ander het verborgen gebied en vergroot jij ook voor hem/haar de vrije ruimte.

INSTRUMENTEN VOOR ZELFKENNIS EN -ONTWIKKELING

Er zijn vele instrumenten om zicht te krijgen op je eigen persoonlijkheid en functioneren. De verschillende benaderingen overlappen elkaar voor een deel en vullen elkaar deels ook aan. Welke benadering moet je kiezen? Dat hangt af van je precieze behoeften en wat jou het meest ligt.

	Bekend aan jezelf	Onbekend aan jezelf
Bekend aan anderen	VRIJE RUIJTE	BLINDE VLEK
Onbekend aan anderen	VERBORGEN GEBIED	ONBEKENDE ZELF

Enkele voorbeelden:

- (360°) Feedback
- Teamrollen (Belbin)
- KernKwaliteiten (Ofman)
- Human Dynamics (Seagal & Horne)
- Insights (Lothian)
- Enneagrammen (o.a. Riso & Hudson)
- Karakterstructuren (o.a. Veenbaas et al.)

Het gebruik van deze instrumenten levert je een vergroot bewustzijn op van wie je bent. Maar dat is slechts het begin. De echte waarde van al deze benaderingen zit in het ontwikkelingsperspectief. Ze helpen je om je pad te markeren en de volgende stappen te zetten in je persoonlijke en professionele groei.

TIP

Veel professionals laten zich op enig moment in hun leven een tijd coachen. Deze gesprekken over je persoonlijke en professionele ontwikkeling en functioneren zijn een belangrijk cadeau aan jezelf. Bij Avans Hogeschool kun je je laten coachen door zowel interne als externe coaches, afhankelijk van je coachingsvraag.

VISIE EN PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Als persoonlijk leiderschap voortvloeit uit de keuze om een visie, het beeld van een gewenste toekomst, te realiseren, spreken we van visionair leiderschap. Zo'n visie komt voort uit



een innerlijk verlangen – uit iets wat iemand vanuit zijn kern belangrijk, nastrevenswaardig vindt. Daarmee geeft je visie richting aan je gedrag. Bovendien helpt een visie je om een oordeel te vellen over wat al dan niet relevant, acceptabel of de moeite waard is. Beide aspecten leiden tot wat we *creërend gedrag* noemen. Het is de tegenpool van *reactief gedrag*, waarbij je je leven bouwt rond de verwachtingen en het gedrag van anderen. Visie en waarden behoren daarmee tot de motor van jouw persoonlijk leiderschap. Visie inspireert anderen, of ze nu gericht is op de toekomst van de maatschappij, een bedrijf of het privéleven van een enkel individu. De passie die verbonden is aan een visie gloeit door in de verhalen die iemand daarover kan vertellen.

Het is een mythe dat visionair leiderschap alleen is weggelegd voor de groten der aarde. Visie, persoonlijk leiderschap, is voor iedereen. Je zou kunnen zeggen dat het verbonden is met de essentie van het mens-zijn, hoe bescheiden het zich ook manifesteert.

TIP

Een *persoonlijk statuut* kan behulpzaam zijn bij het formuleren van een visie op je eigen ontwikkeling. Beantwoord deze 3 vragen:

- Wat wil ik zijn (karakter)?
- Wat wil ik doen (bijdragen en prestaties)?
- Welke waarden en principes liggen ten grondslag aan dit zijn en doen?

Hoofdstuk 23

PROJECTEN EN DE LIJNORGANISATIE

Organisaties gaan er steeds vaker toe over om activiteiten in de vorm van een project aan te pakken.



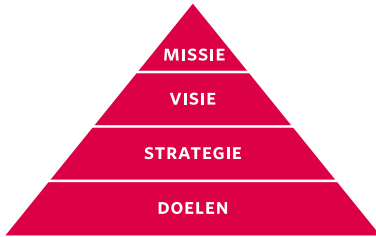
Vraag nooit een manager om een beslissing te nemen als je die zelf zou kunnen nemen. Ga er steeds van uit dat jij de bevoegdheid hebt om te beslissen, tenzij je weet dat er een document bestaat waarin jou dat wordt verboden.

100 Rules for NASA project managers

Dit gebeurt zelfs zo vaak dat het grote consequenties heeft voor de bestaande lijnorganisatie.

Directies ervaren dat het 'gewone werk' onder druk komt te staan omdat medewerkers hun bijdrage moeten leveren aan projecten en ze merken dat er steeds opnieuw een beroep wordt gedaan op de 'goede' mensen in hun team. Anderzijds bieden projecten hun medewerkers de kans om andersoortige ervaringen op te doen en bij te dragen aan nieuwe ontwikkelingen in de organisatie.

Al met al ontstaat er door het inrichten van projecten spanning in de organisatie: over de inzet van mensen en middelen, maar vaak ook over ambities, prioriteiten en de verdeling van invloed. Een organisatie zal hiervoor voldoende aandacht moeten hebben, bijvoorbeeld door spelregels op te stellen, maar vooral door te zorgen voor een gemeenschappelijke visie en commitment bij het management voor de te realiseren projecten.



HET PROJECT KOMT ERBIJ

Hoe vaak horen we het niet van medewerkers in organisaties: het project moet naast het gewone werk erbij worden gedaan. Vaak is de projectleider nog wel geheel of gedeeltelijk vrijgesteld om het project te leiden, maar voor de projectteamleden komt het bovenop hun gewone werk. Op den duur is dat een onhoudbare situatie.

Medewerkers ervaren de spanning. In het project worden ze door een projectleider aangestuurd (functioneel) en in hun dagelijks werk door hun leidinggevende (hiërarchisch).

Wie bepaalt dan de prioriteit van wat er gedaan moet worden? Medewerkers kunnen slechts tot op zekere hoogte zelf bepalen welke activiteit prioriteit heeft. Bovendien: als individuele medewerkers steeds de prioriteiten moeten stellen, leidt dat tot een uiterst ondoorzichtige besluitvorming. Het is aan de leiding van de organisatie om die keuzen te maken. Maak de projectmedewerker niet tot de kop van jut in het spel tussen de verschillende belangen in de organisatie.

STRATEGIE

Het management is verantwoordelijk voor het *portfoliomanagement*: de integrale besturing van de projectportefeuille in de organisatie:

Welke projecten zijn het interessantst om uit te voeren, en welke projecten kunnen we beter uitstellen of stoppen?

COMMITMENT VAN DE TOP

Commitment van de top is een noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van projecten. Er wordt dan ook veel verwacht van het topmanagement:

- een duidelijke visie op de relatie tussen projecten de dagelijkse werkzaamheden
- tijdige en stabiele prioriteitstelling tussen projecten en regulier werk en tussen projecten onderling
- bescherming van projecten tegen aanslagen uit de staande organisatie
- actieve steun aan het professionaliseren van de aanpak van projecten in de organisatie

Oftewel: in hoeverre draagt elk project (nog steeds) bij aan de strategie van de organisatie? En welke activiteiten/projecten dragen het meest bij? Ontbreekt deze helderheid, dan ontstaat er steeds discussie over het project en wordt het voor het team lastig om het moreel en de noodzakelijke ondersteuning op peil te houden. Hoe sterker de band tussen het project en de missie, visie en strategie van de organisatie, des te gemakkelijker wordt het om commitment en middelen te krijgen voor het project.

SYSTEMEN

Het introduceren van projectmatig creëren leidt ook tot veranderingen in de systemen van de organisatie, zoals planning, administratie, managementrapportages en tijdregistratie. Naarmate er meer wordt geconcurrereerd over de inzet van mensen en middelen wordt het steeds belangrijker om duidelijke spelregels en criteria te hebben. Ook dient de organisatie te beschikken over goede ondersteunende systemen om het gesprek over de inzet van mensen en middelen mogelijk te maken. Zo is voor het toedelen van capaciteit aan projecten een goed tijdregistratiesysteem onontbeerlijk. Bij Avans Hogeschool gebruiken we voor de registratie van tijd Timetell Client Productie. Op basis van de informatie

uit het systeem kan worden afgesproken hoeveel tijd er voor het project kan worden ingeruimd en kan de werkelijk bestede tijd worden vastgesteld.

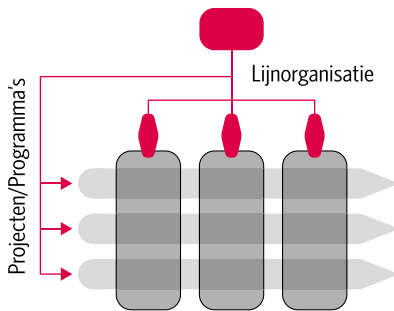
TIP

Hoe kan een directie een medewerker beoordelen die hij zelf nauwelijks ziet functioneren? De oplossing ligt zo voor de hand dat het merkwaardig is dat deze in de praktijk zo weinig wordt toegepast: de projectleider is als mede-beoordelaar of informant betrokken bij het jaarlijkse functioneringsgesprek.

STRUCTUUR

Naarmate er meer projecten in een organisatie draaien, gaan ze de normale werkstroom beïnvloeden en ontstaat er als het ware een tweede sturingslaag. Naast de directie krijgen de projectleiders en/of programma-managers een grotere stem in de besluitvorming.

Ze sturen immers veel medewerkers aan bij het realiseren van belangrijke resultaten en doelen. Die veelzijdige aansturing kan worden vormgegeven in een matrixorganisatie. Als er nog niet zo veel projecten lopen in een organisatie zal zo'n matrixstructuur veelal een informeel karakter hebben.



Maar naarmate het gewicht van de projecten en/of programma's toeneemt, wordt het belangrijker om dat ook tot uitdrukking te brengen in de formele verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen directies en project- of programmamanagers.

LET OP

Stevige bevoegdheden toekennen aan projectleiders gaat per definitie ten koste van de positie van directies. Reken dus op weerstand uit die hoek en anticipeer daar op.

DE ROL VAN EEN PMO

De rol van een Projectmanagement Ondersteuningsfunctie (PMO) is vergelijkbaar met die van een bestuursrechter in de Nederlandse rechtspraak met betrekking tot het concept 'marginale toetsing'. Marginale toetsing is een beoordeling

van een besluit door een rechter, waarbij hij niet de inhoud van het besluit zelf nagaat, maar uitsluitend nagaat of het besluit op de juiste manier tot stand is gekomen. Daarmee treedt de rechter niet in de bevoegdheid van degene die het oorspronkelijke besluit nam. De rechter kan bij marginale toetsing niet een ander besluit nemen. De beslisser blijft dus zelf verantwoordelijk voor de inhoud van het besluit.

Een PMO heeft geen bevoegdheid of zeggenschap over een project of programma. Een PMO gaat niet over het leiden of managen van projecten en programma's.

Een PMO gaat wel over de methode, de opzet, de aanpak en de managementrapportage van projecten en programma's, en over projecten en programma's in onderlinge samenhang. Een PMO gaat over het waarom, waarmee en hoe. De manier waarop projecten en programma's worden bestuurd is wel een onderwerp van aandacht en toetsing door een PMO. Sleutelvragen voor de PMO zijn: doen we de juiste projecten en programma's? En doen we ze op de juiste wijze?

Een PMO neemt geen besluiten over continuering van projecten en programma's, maar bereidt die besluitvorming wel voor.

Er zijn verschillende argumenten voor het toepassen van een PMO, maar er is 1 zwaarwegend argument: de behoefte van het management aan verbeteringen ten aanzien van het beheersen, verklaren en voorspellen van de status en voortgang van de lopende projecten en programma's.

De strategische organisatiedoelen kunnen ook worden bereikt zonder de betrokkenheid van een PMO bij veranderingen. Maar dan gebeurt dit veelal op een gefragmenteerde of ongestructureerde wijze. Dit kan een bedreiging vormen voor de inzet van schaarse resources en de oplevering van de gewenste resultaten.

Een PMO zorgt ervoor dat deze strategische doelen worden bereikt door onder meer:

- Het behouden van het totaaloverzicht, gekoppeld aan de strategische organisatiedoelen.
- Het ondersteunen van de besluitvorming, opdat de juiste programma's en projecten worden geïnitieerd.
- Het ondersteunen van standaarden en procedures om consistentie in de oplevering van resultaten te waarborgen.
- Het leveren van onafhankelijk toezicht, control en sturing, zodat activiteiten juist worden uitgevoerd.

- Het opbouwen, coachen en begeleiden van een resource pool met projectleiders die op een succesvolle wijze programma's en projecten realiseren.
- Het leveren van een eenduidige waarheid ten behoeve van juiste voortgang- en dashboardrapportages als basis voor besluitvorming en interventie.
- Het reduceren van de kans en impact van situaties met negatieve consequenties.
- Het bevorderen van de kans en impact van situaties met positieve consequenties.
- Het verbeteren van verantwoordelijkheid, besluitvorming, zichtbaarheid en transparantie.
- Het herkennen, begrijpen en managen van risico's en issues.
- Het bewaken van de inkomsten en uitgaven en het verhogen van de baten: 'value for money'.
- Het effectiever en efficiënter uitvoeren van veranderingen en het verbeteren van het rendement van programma's en projecten.
- Het behouden van het vertrouwen van stakeholders.

Projecten en programma's kunnen mislukken, maar met een goed functionerend PMO is de kans op vroege signalering en onderkenning groot, waardoor bijsturing vaak nog mogelijk is.

TIJDELIJKE PROJECTORGANISATIE

Soms is een project zo omvangrijk en/of belangrijk dat een organisatie besluit er een tijdelijke projectorganisatie voor in te richten. De projectleider en teamleden worden dan volledig, ook fysiek en hiërarchisch, ondergebracht bij het projectbureau. De projectorganisatie functioneert meestal direct onder het topmanagement. Deze vorm heeft de voorkeur als het project:

- strategisch belangrijk en omvangrijk is, en daarom directe aansturing van het topmanagement vraagt
- qua karakter vraagt om vrijgestelde teamleden
- is opgezet door een aantal verschillende moederorganisaties en niet in 1 van deze organisaties kan worden ingebed.



TIP

Een organisatie kan projecten en programma's op verschillende manieren positioneren ten opzichte van de lijnorganisatie. Het is cruciaal dat daarin zeer bewust keuzen worden gemaakt: *Structure follows strategy.*

PROJECTMATIG CREËREN – OOK VOOR RESULTAATGERICHT WERKEN IN DE LIJN

Ook binnen een afdeling werken mensen samen aan nieuwe opgaven. Soms is daar minder tijd en geld mee gemoeid dan met projecten, maar ook voor dit soort opgaven is het belangrijk om ze projectmatig te creëren. De spreuk *bezint eer ge begint* is vrijwel altijd van toepassing: het loont om te investeren in een goede projectstart-up (PSU), waarin alle betrokkenen met elkaar de beelden delen over de opgave die zij gezamenlijk moeten gaan uitvoeren. Soms kan dit in een compactere vorm, omdat niet alles nieuw is: mensen kennen elkaar al, of er is al eerder aan iets dergelijks gewerkt. Maar de elementen van het projectcontract [5] zijn ook voor dergelijke projecten een goed handvat om duidelijkheid te scheppen over het *wat* (projectdefinitie), het *hoe* (activiteitenplan) en het *waarmee* (beheersplan).

TIP

In een project gebeurt iets nieuws. Het biedt de mogelijkheid om mensen andersoortige ervaringen te laten opdoen. Een medewerker kan bijvoorbeeld ervaring opdoen in het leiden van een (deel)project, of kan als projectsecretaris de organisatie en haar functioneren beter leren kennen. Werken in projecten is een prachtig instrument voor persoonlijke ontwikkeling en managementdevelopment.



Hoofdstuk 24

IMPLEMENTATIE

Het opleveren van een projectresultaat zonder implementatie is als het ingebruiknemen van een auto zonder gebruiksaanwijzing en zonder rijbewijs.

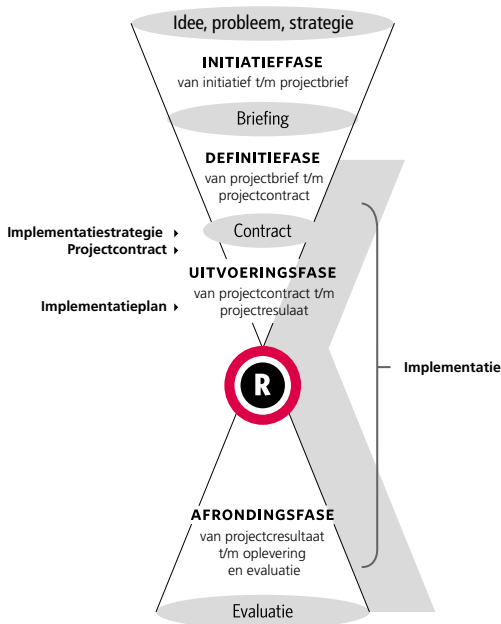


DEFINITIE

Implementatie is een procesmatige en planmatige invoering van vernieuwingen en/of veranderingen van waarde, met als doel dat deze een structurele plaats krijgen in het handelen, het functioneren en in de structuur van de organisatie.

BELANG VAN IMPLEMENTATIE

Vaak wordt de implementatie in grote organisaties als Avans Hogeschool onderschat in complexiteit, omvang en doorlooptijd. Het kiezen van een implementatiestrategie en het opstellen van een implementatieplan zijn daarom een vereiste bij de meeste grote projecten. Het is belangrijk om duidelijke afspraken te maken met de opdrachtgever over de implementatie, en deze vast te leggen in het projectcontract. De lijnorganisatie is verantwoordelijk voor het ingebruiknemen van de projectresultaten en stelt voorwaarden. Heldere afspraken met de lijnorganisatie over strategie, planning, verantwoordelijkheden en haar actieve rol zijn essentieel. Deze afspraken worden vastgelegd in het projectcontract. Besef dat de opdrachtgever vaak niet weet wat er allemaal bij implementatie komt kijken. Daarom is het van belang dat de projectleider dit ter sprake brengt.



Binnen projectmatig creëren is de implementatie geen afzonderlijke fase, maar een onderdeel van de uitvoeringsfase en de afrondingsfase.

IMPLEMENTATIESTRATEGIE EN -PLAN

De implementatiestrategie en het implementatieplan worden tijdens de definitiefase op hoofdlijnen besproken en vastgesteld. Besteed daar tijdens de projectstart-up (PSU) of in een aparte bijeenkomst voldoende aandacht aan. Dit doe je met (leden van) het

projectteam én met de deskundigen en verantwoordelijken uit de lijnorganisatie.

Het is van belang om tijdens de definitiefase een goed beeld te krijgen van de procesmatige, gedragsmatige en culturele veranderingen die aanstaande zijn. Sta ook stil bij de voorwaarden, acceptatiecriteria, planning, complexiteit en benodigde capaciteit en middelen. De lijnorganisatie is verantwoordelijk voor het ingebruiknemen van het projectresultaat. Zij speelt een cruciale rol bij het voorbereiden en doorvoeren van de veranderingen binnen het eigen organisatieonderdeel.

Afhankelijk van de helderheid van het eindresultaat en de verwachte weerstand in de organisatie zijn er 4 verschillende implementatiestrategieën mogelijk. Je kiest uiteraard voor de implementatiestrategie die het beste bij het project of programma past. Een combinatie van strategieën is ook mogelijk.

	WEINIG VERWACHTE WEERSTAND	VEEL VERWACHTE WEERSTAND
<i>Helder beeld van eindresultaat</i>	Uitvoeringsstrategie	Participatiestrategie
<i>Nauwelijks beeld van eindresultaat</i>	Vormgevingsstrategie	Groeistrategie

De *uitvoeringsstrategie* zet je in wanneer het beoogde resultaat helder is en je bij de implementatie weinig of geen weerstand verwacht. De valkuil hierbij is dat deze te instrumenteel wordt uitgevoerd en er onvoldoende oog is voor communicatie, opleiden en verankeren.

De *participatiestrategie* zet je in wanneer het beoogde resultaat helder is, maar je relatief veel weerstand van gebruikers verwacht. Het creëren van betrokkenheid en draagvlak zijn centrale thema's bij deze strategie. Het accent ligt op het leertraject, de communicatie en een actieve inbreng en feedback van medewerkers.

De *vormgevingsstrategie* zet je in wanneer het beoogde resultaat niet helder is en wanneer je nauwelijks weerstand van gebruikers verwacht. De nadruk bij deze strategie ligt op het formule-

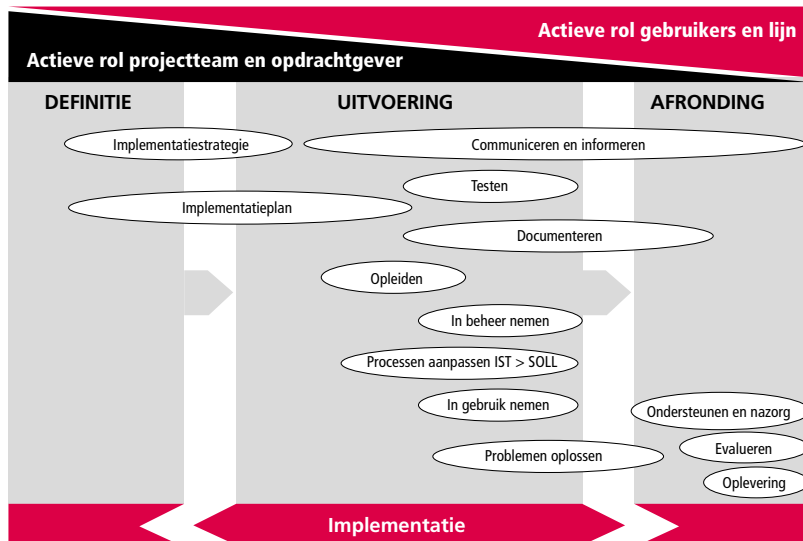
ren van heldere doelen en resultaatverwachtingen.

De *groeistrategie* zet je in wanneer het beoogde resultaat niet helder is én je bij de implementatie veel weerstand van gebruikers verwacht. De focus moet gericht zijn op het samen groeien naar het eindresultaat en op visionair en inspirerend leiderschap.

Bij Avans zal voor projecten meestal gebruik worden gemaakt van de uitvoerings- of participatiestrategie. In programma's zijn andere strategieën mogelijk.

FASERING EN PLANNING

Het nadenken over de grote lijnen van de implementatie start al in de definitiefase. De realisatie van de implementatie, die conform het implementatieplan wordt uitgevoerd, is onderdeel van de uitvoeringsfase en loopt gedeeltelijk door in de afrondingsfase. Naarmate het project of programma vordert, wordt meer inzet gevraagd van de lijnorganisatie en gebruikers. Het is belangrijk dat de lijnorganisatie zich bewust is van haar actieve rol in het project of programma. Gedurende de implementatie is er vaak weinig speling, omdat de bedrijfsprocessen volgens de normale cycli moeten doorgaan. Gebruikers en klanten mogen hiervan geen of weinig hinder ondervinden.



AANDACHTSPUNTEN

Aandachtspunten bij de implementatie zijn onder andere:

- Is de lijnorganisatie voldoende op de hoogte van de aanstaande veranderingen en consequenties voor gebruikers, beheerders en afdelingen?
- Is het implementatieplan bekend bij de lijnorganisatie en kent iedereen zijn rol en taken?
- Zijn bedrijfsprocessen, handleidingen, beheertaken, documentatie en dergelijke getoetst en verspreid, en zijn verantwoordelijken aangewezen?
- Zijn gebruikers en beheerders voldoende opgeleid?
- Is er voldoende tijd ingepland om de nieuwe manier van werken eigen te maken?
- Is er voldoende externe (derdelijns) ondersteuning beschikbaar?
- Zijn de huidige (onderhouds) contracten, licenties en dergelijke bekend en wanneer kunnen die opgezegd worden?
- Zijn de eerste en tweedelijns beheerorganisatie voldoende ingericht?
- Zijn verbeterprocessen ingericht?

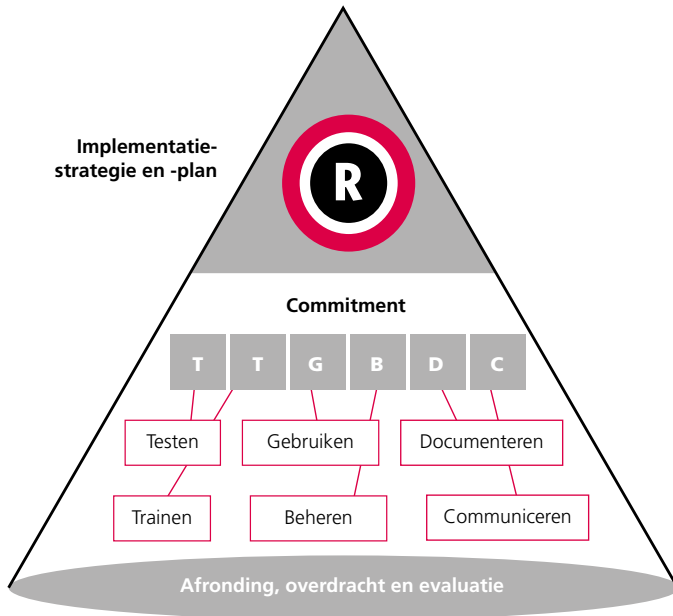
UITVOERINGSFASE

Tijdens de uitvoeringsfase wordt het implementatieplan verder in detail opgesteld. Dit plan is de leidraad voor een probleemloze overgang van de oude naar de nieuwe situatie. Een implementatieplan is bijna altijd maatwerk, waardoor een template voor Avans niet geschikt is.

Voorwaarden voor het starten van de implementatie zijn:

- goedgekeurde gebruikers- en/of systeemtesten
- een door de opdrachtgever en lijnmanager goedgekeurd projectresultaat of deelresultaten
- een goedgekeurd implementatieplan





In het implementatieplan beschrijf je hoe invulling wordt gegeven aan:

- communicatie en informatie over de aanstaande veranderingen
- acceptatiecriteria en randvoorwaarden
- eisen en wensen van gebruikers
- opleiding voor gebruikers en beheerders
- nazorg en ondersteuning
- documentatie en verspreiding daarvan
- inrichting beheerorganisatie en verbeterprocessen
- onderhoudscontracten en/of Service Level Agreements (SLA's)

De implementatie zal gedeeltelijk doorlopen in de afrondingsfase, maar is gerealiseerd voordat de overdracht begint. Informatie over de afrondingsfase en evaluatie vind je in het laatste hoofdstuk.

Hoofdstuk 25

AFRONDEN EN EVALUATIE



De slotfase van een project wordt vaak weinig serieus genomen. Deze fase bepaalt echter hoe het project de boeken in zal gaan – zowel letterlijk als figuurlijk. Het is dus zaak om de activiteiten voor deze fase goed vast te leggen in het projectcontract. Het gaat in ieder geval om de volgende aspecten:

- overdragen van het projectresultaat aan de gebruikers
- afrondende werkzaamheden (bijvoorbeeld archiveren)
- afscheid van het team
- evaluatie op maat

Als je alles weet, is er een heleboel wat je niet begrijpt.

vrij naar Pooh

OVERDRACHT

De zorg voor een goede overdracht van het projectresultaat begint al tijdens het project: tijdens de projectwerkzaamheden moet het team draagvlak creëren en onderhouden bij de toekomstige gebruikers. Dit is een voortdurend aandachtspunt. Een project is namelijk vaak een schakel in een keten: een of meer andere projectteams of lijnafdelingen moeten met het geïmplementeerde resultaat aan de slag. Denk bijvoorbeeld aan een opdracht om een softwareapplicatie op maat te maken, een project dat tot een beleidsvisie moet leiden, een project op het gebied van productontwikkeling, enzovoort. Een goede overdracht van de projectresultaten is dan een kritieke succesfactor. Dat vraagt om een voorbereiding waarbij de gebruikers al vóór de overdracht van het projectresultaat worden meegenomen in de uitvoerings- en afrondingsfasen – net zoals bij de estafette de volgende loper al

begint te rennen voordat hij het stokje bij de wissel overneemt.

TIP

Denk bij overdracht o.a. aan:

- documentatie en handleidingen;
- versiebeheer;
- onderhoudscontracten en SLA's;
- restpuntenlijst;
- tijdelijke externe (derdelijns) ondersteuning;
- beheerprocessen;
- gebruikersondersteuning.

AFRONDEN

Ook na de oplevering van het geïmplementeerde resultaat is er nog werk te doen – bijvoorbeeld: projectdossier opschonen, de ontwikkelde kennis toegankelijk maken en overdragen en/of archiveren, gebruikers van het opgeleverde eindresultaat ondersteunen en ervoor zorgen dat zij ook na het afronden van het project ergens terecht kunnen met hun vragen, afscheid nemen van betrokkenen, etc. Dit zijn allemaal gewone projectactiviteiten die net als alle andere moeten worden gepland.

TIP

Markeer de formele afsluiting van elk project. Niets is zo vervelend als onduidelijkheid over de vraag of het project nog loopt of niet. Laat het project niet als een nachtkars uitgaan, maar vier het.

AFSCHEID VAN HET TEAM

Hoe gaat het na het project verder met de teamleden? Dit aspect vraagt extra aandacht in die situaties waarin teamleden gedurende langere tijd geheel toegewezen zijn aan een project. De projectleider moet zien te voorkomen dat de teamleden gaandeweg, 1 voor 1, vertrekken terwijl er nog werk moet worden verzet. Tegelijkertijd dient hij ervoor te waken dat het project stopt zonder dat de teamleden uitzicht hebben op nieuw en zinvol werk.

In de laatste fase van het project voert de projectleider afsluitende gesprekken met teamleden en levert een bijdrage aan de beoordeling door hun directe chef. Ten slotte zorgt hij ervoor dat er een passend afscheid plaatsvindt – zowel van het project als van elkaar.

TIP

Er is een format opleveringsdocument beschikbaar voor de oplevering en overdracht. Hiermee formaliseer je de overdracht van de (deel)resultaten aan de verantwoordelijke lijnorganisatie en de opdrachtgever verleent décharge voor het project aan de projectleider.

PROJECTEVALUATIE

Een organisatie die haar projectcapaciteiten stelselmatig wil opvoeren, zal de evaluatie van projecten serieus ter hand moeten nemen. Het is onbegrijpelijk hoeveel organisaties dagelijks kansen voorbij laten gaan om hun werkwijze te verbeteren. Men besteedt bar weinig tijd om te leren van opgedane ervaringen – zowel bereikte successen als gemaakte fouten. Een evaluatie hoort *altijd* deel uit te maken van het project en dient dus ook onderdeel te zijn van het projectcontract: in de planning en in de begroting.

Ook tussentijds kan een project geëvalueerd worden middels een zogenaamde projectaudit; dit is zeker bij langlopende projecten aan te raden. In principe zijn dezelfde vragen aan de orde die ook tijdens een evaluatie worden gesteld. Maar er is 1 groot verschil: door tussentijds het project door te lichten kan op basis van de bevindingen nog worden bijgestuurd. Deze bijsturing komt ten goede aan het succes van het project.

LET OP

Zeker als het project is mislukt of te laat is opgeleverd, kan een evaluatie de indruk wekken dat er naar een *zondebok* wordt gezocht. Een dergelijke positionering van de evaluatie, ook al is ze onbedoeld, is weinig effectief en levert vaak geen bruikbare informatie op.

AFBAKENING VAN DE EVALUATIE

Wanneer is een project succesvol uitgevoerd? Als het resultaat binnen de tijd is opgeleverd? Als de opdrachtgever tevreden is? Als aan de verwachtingen is voldaan? Dat is allemaal nog maar de vraag. Voordat een projectevaluatie kan beginnen, moet er eerst duidelijkheid zijn met welk doel de organisatie wil terugkijken op het project en welke thema's daarbij relevant zijn. Een doelstelling kan zijn: uitzoeken waarom het budget of de planning zijn overschreden. Of zorgen voor een draaiboek met informatie voor toekomstige projectleiders. Bespreek dus in ieder geval met de opdrachtgever en met het team welke aspecten van het project zij belangrijk vinden om te evalueren. Het helpt daarbij om een beperkt aantal, uiterst concrete evaluatievragen te formuleren die moeten worden beantwoord; de lemniscaat is daarbij een goed hulpmiddel tezamen met het format evaluatierapport.

TIP

Vraag geen toestemming om een evaluatie te mogen houden. Professioneel projectmanagement kan niet zonder.

TIP

Als je als organisatie structureel wilt leren en bovendien de professionaliteit van je projectleiders wilt verhogen, laat de projectleiders elkaars projecten evalueren. Je kan ook een aparte werksessie met een PSU-begeleider organiseren.

BIJLAGEN

Bijlage 1

VOORBEELDPROGRAMMA PROJECTSTART-UP (PSU)

VOORBEELDPROGRAMMA PSU

Dag 1

- aftrap door de opdrachtgever en collectieve intake
- projectdefinitie
- creatief structureren
- clusteren

Dag 2

- uitwerken van Work Breakdown Structure (WBS) en planning
- beheersaspecten: planning, begroting, kwaliteit
- teamvorming en samenstelling
- taakverdeling en werkwijze

Dag 3

- risicoanalyse
- krachtenveldanalyse
- verwerken van materiaal en voorbereiden van presentatie
- presentatie door projectteam aan opdrachtgever
- maken van concrete werkafspraken

Bijlage 2

PROGRAMMA COLLECTIEVE INTAKE

VOORBEELDPROGRAMMA COLLECTIEVE INTAKE

De collectieve intake kan er als volgt uitzien:

9.00 - 9.30 uur De opdrachtgever vertelt wat zijn droom of uitdaging is, welke resultaten en effecten hij verwacht, wat de grenzen van het project zijn, wat de doelen. Teamleden noteren vragen, opmerkingen, gedachten en ideeën over het project.

9.30 - 10.15 uur Teamleden bespreken met de opdrachtgever hoe zij het project zien. Vragen worden voorgelegd. Onduidelijkheden onderzocht. Dilemma's benoemd. Dit leidt steevast tot een scherper beeld van wat aan de orde is.

10.15 - 11.30 uur Het team maakt apart, eventueel in subgroepen, een eerste versie van de projectdefinitie, in ieder geval over uitdaging, doelstelling, resultaat, afbakening en beoogde effecten. De opdrachtgever is 'standby' om vragen te beantwoorden, indien nodig.

11.30 - 12.30 uur Het team bespreekt de eerste versie van de projectdefinitie met opdrachtgever en er wordt een afspraak gemaakt voor het vervolg.

12.30 uur De opdrachtgever neemt afscheid.

Bijlage 3

PROJECTLEIDER OF COÖRDINATOR

De rol van de projectleider varieert tussen 2 uitersten: die van coördinator en die van teamleider.

In het geval van een *projectcoördinator* is er niet echt sprake van een team. De (project)medewerkers zijn uitsluitend verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun eigen werk en dragen géén verantwoordelijkheid voor het project als geheel. De projectcoördinator heeft als enige bevoegdheid dat hij medewerkers kan vragen om in een bepaalde periode te werken aan de uit te voeren projecttaken. De projectcoördinator is verantwoordelijk voor de synergie (stapelt de legostenen) en zorgt voor afstemming tussen de verschillende bijdragen. Dat vraagt grote inhoudelijke kennis van het vakgebied waarop het project betrekking heeft.

De *projectleider* staat aan het hoofd van een volwaardig projectteam. De teamleden ontrafelen gezamenlijk de multidisciplinaire puzzels en bevragen elkaar op de taak en de betrokken vakgebieden. In de besluitvorming zijn ze bereid hun eigen taak of belang

ondergeschikt te maken aan het projectbelang. De projectleider heeft eerst en vooral een procesmatige verantwoordelijkheid; de verantwoordelijkheid voor de inhoudelijke beoordeling van de kwaliteit ligt bij het gehele team. De projectleider streeft naar besluitvorming op basis van consensus, maar heeft voldoende gezag om zelf knopen door te hakken wanneer de situatie er om vraagt.

TIP

Ga jij een project leiden? Zorg er dan voor dat je duidelijk maakt welke rol jij zult vervullen: projectcoördinator of projectleider.



Bijlage 4

POLITIEKE KRACHTEN

DE KOOPMAN EN DE POLITICUS

Het is voor projectleiders goed om rekening te houden met de omgeving waarbinnen het project plaatsvindt. Beter gezegd: met de manier waarop beslissingen worden genomen binnen en over het project. Er zijn 2 werelden waarbinnen een project zich kan bevinden: de wereld van de koopman of de wereld van de politicus.

In de wereld van de koopman draait alles om winstmaximalisatie. De koopman heeft veel belang bij stabiliteit. Het handelen is gebaseerd op onderling vertrouwen en het motto 'afpraak is afspraak' geldt. De relaties tussen de koopmannen zijn belangrijk en het gedrag dat mensen vertonen is authentiek. De macht is gedecentraliseerd.

In de wereld van de politicus is de meerderheid van belang om dingen gedaan te krijgen. Loyaliteit aan de groep is dus belangrijk, ook als de politicus op sommige punten een andere mening heeft dan de groep. Omdat de meerderheid zelden bij 1 groep ligt, zijn tijdelijke coalities noodzakelijk. Soms met tegenstanders of zelfs met vijanden.

De beslissingen komen voort uit een visie op de wereld. In de wereld van de politicus heiligt het doel de middelen. De macht is gecentraliseerd.

De meeste mensen voelen zich intuïtief meer aangetrokken tot de eerste wereld. De tweede wereld roept veel negatieve associaties op. "Wij doen niet aan politiek" is een veelgehoorde opmerking bij organisaties. Een opmerking die vaak feitelijk onjuist is.

Hoewel de meesten de wereld van de koopman het aantrekkelijkst vinden, heeft deze een belangrijk nadeel. Besluitvorming op basis van winstmaximalisatie werkt alleen bij beslissingen waar duidelijke geldstromen aanwezig zijn. Bij beslissingen over dilemma's zoals meer of minder investeren in onderwijs en onderzoek kan geen eenduidige balans worden opgesteld van winst en verlies. Voor dergelijke beslissingen is er geen ander beslismodel dan het politiek model. Het politieke spel moet dan worden gespeeld.

Maatschappelijke organisaties bevinden zich per definitie in de wereld van de politicus. De financiering van deze organisaties en hun projecten is geheel of grotendeels afhankelijk van de politieke wil tot steun. De effectiviteit van maatschappelijke organisaties is niet eenduidig uit te drukken in geldstromen. Dit geldt ook voor de resultaten van hun projecten.

niet te onttrekken aan het politieke spel, maar dat zo goed mogelijk te spelen.

Een project uitvoeren in een politieke omgeving is lastiger dan een project uitvoeren in de wereld van de koopman. Beslissingen zijn afhankelijk van het politieke spel en niet van wat het meest effectief is voor het project. De aanleiding voor een project is vaak politiek ingegeven en bepaalt het krachtenveld waarmee het projectteam te maken krijgt.

Een handleiding voor het spelen van het politieke spel valt buiten het kader van dit handboek. Samengevat speelt het politieke spel zich af op het vlak van relaties en machtsverhoudingen. In een zakelijke omgeving staat het product of project zelf veel meer op de voorgrond.

Belangrijk voor projectleiders bij Avans Hogeschool is dat zij zich realiseren dat er altijd sprake is van politieke krachten. Om het project tot een succes te brengen, doet de projectleider er verstandig aan zich

Bijlage 5

EVALUEREN AAN DE HAND VAN DE LEMNISCAAT

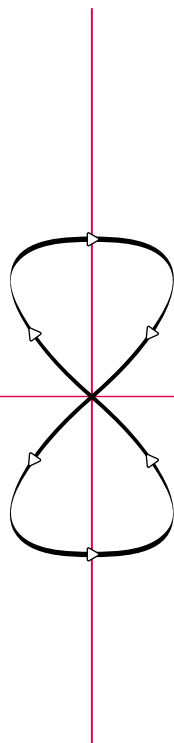
Om te zorgen voor een goede evaluatie op maat kan de lemniscaat [2] als inspiratiebron dienen. Enkele voorbeelden:

Zij-kant

- Hoe werd de opdracht door de opdrachtgever aan het team verstrekt?
- In hoeverre zijn de wensen van de klanten of gebruikers betrokken bij het formuleren van het projectresultaat?
- Hoe was de tussentijdse afstemming met de opdrachtgever, klanten of gebruikers?

Wij-kant

- Wanneer en hoe hebben jullie als team echt samengewerkt?
- Wat vind jij van de wijze waarop leiding is gegeven aan het team?
- Wat kun jij zeggen over de frequentie en aard van het teamoverleg?



Ik-kant

- Wanneer heb jij jouw persoonlijke kwaliteiten kunnen inzetten? Waar heb jij de meeste voldoening van gekregen?
- Waar zaten voor jou de energielekken – wanneer liep het project in jouw beleving moeizaam?
- Is het project in voldoende mate *jouw* project geweest?

Het-kant

- Welke resultaten zijn geboekt?
- In hoeverre is het project binnen de randvoorwaarden gerealiseerd: tijd, geld en kwaliteit?
- Bleek de risicoanalyse adequaat te zijn?

LITERATUUR

Projectmanagement

- Aken, T. van, *De weg naar Projectsucces - Resultaten bereiken met mensen*. Van Haren Publishing, 2009
- Baars, W., <http://wouterbaars.net>, <http://projectmanagementtraining.net> en DANS, <http://dans.knaw.nl/>, *Koopman en de politicus*.
- Bos, J. en Harting, E., *Projectmatig creëren 2.0*. Scriptum, 2006.
- Dierick, J., en Biezen, M. van, *Zakboek geslaagd projectmanagement. Op basis van IPMA competenties*. Het Spectrum, 2009.
- Goldratt, E.M., *De zwakste schakel*. Het Spectrum, 2007.
- Kor, R. en Wijnen, G., *Essenties van project- en programmamanagement - Succesvol samenwerken aan unieke opgaven*. Kluwer, 2005.
- Licht, H.; Nuiver, H., *Projecten en beleidsontwikkeling - Doelgericht werken in een maatschappelijk krachtenveld*. Van Gorcum, 2001.
- Onna, M. van; Koning, A., *De kleine Prince2 - Projectmanagement methodiek voor kleine en middelgrote projecten*. Ten Hagen Stam, 5^e druk 2007.
- PMI Nederland en Berenschot, *Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement*. Van Haren Publishing, 2006.

Programmamanagement

- Hedeman, B., Vis van Heemst, G., *Programmamanagement op basis van MSP*. Van Haren Publishing, 2005.
- Licht, H., *Programmamanagement, regievoeren zonder macht*. Van Gorcum, 2005.
- Wijnen, G., Tak, Th van der, *Programmamanagement; sturen op samenhang*. Kluwer, 2002.

Persoonlijk leiderschap

- Assink, P., *Uit het harnas*. Business Contact, 2005.
- Covey, S., *De zeven eigenschappen voor succes in je leven*. Business Contact, 2009.
- Kahane, A., *Power & Love. Een strategie voor blijvende verandering*. Sdu Uitgevers, 2010.
- Ofman, D., *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Servire 2006.
- Quinn, R.E., *Diepgaande verandering; ontdek de leider in jezelf*. Academic Service, 2006.
- Wopereis, H., *Het licht en de korenmaat*. Ten Have 2009

Creativiteit

- Byttebier, I., *Creativiteit, Hoe? Zo! Inzicht, inspiratie en toepassingen van het optimaal benutten van uw eigen creativiteit en die van uw organisatie*. Uitgeverij Lannoo, 2003.

De Bono, E., *Zes denkende hoofddeksels*. Business Contact, 2005.

Kadijk, J. en Kortleven, C., *En... Actie!* Thema, 2007.

Organisatiecultuur

Quinn, R., en Cameron, K., *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Academic Service, 1999.

Schein, E., *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. Zin en onzin van cultuurverandering*. Scriptum, 2000.

Teams en teamontwikkeling

Katzenbach, J., en Smith, D., *Het geheim van teams*. Scriptum, 1996.

Belbin, R.M., *Management teams; over succes en faalfactoren van teams*. Academic Service, 1998.

Remmerswaal, J., *Handboek groepsdynamica - Een nieuwe inleiding op theorie en praktijk*. Nelissen, 2003.

Vaardigheden

Fisher, R., Ury, W., en Patton, B., *Excellent onderhandelen*. Business Contact, 2007.

Hilgers, F., en Vriens, J., *Professioneel presenteren - Handleiding bij het voorbereiden en verzorgen van informatieve en overtuigende presentaties*. Academic Service, 2003.

Klootwijk, J.W., de Boer, A.J., en Van den Berge, A., *Werkboek*

Werkconferenties. Reed Business Information, 1999.

Kuijper, C., *Resultaatgericht vergaderen - Handleiding voor het bereiken van optimaal vergaderresultaat*. Academic Service, 2004.

Weggeman, M., *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum, 2008.

Woerkun, V. van, Meegeren, P. van *Basisboek communicatie en verandering*. Boom onderwijs 1999.





Succesvol veranderen versie 2.0

Voor dit handboek is dankbaar gebruikgemaakt van de teksten en vormgeving van *PMC Compact, Projectmatig Creëren binnen handbereik* van Jo Bos, Ernst Harting en Marlet Hesselink, Scriptum 2010 en van de expertise en adviezen van Phaos Organisatieontwikkeling.

scriptum.nl

phaos.nl