

P6-Methode

Projectaanpak in zes stappen



Noordhoff Uitgevers

Roel Grit

2^e druk

P6-Methode

Projectaanpak in zes stappen

Roel Grit

Tweede druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag en illustraties: Rocketindustries, Groningen

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever,
ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n)
te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op
teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te
nemen met de uitgever.

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie
die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en
uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen
gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 / 16



© 2016 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-86888-8

ISBN 978-90-01-86887-1

NUR 801

Woord vooraf

In een wereld die voortdurend verandert, veranderen bedrijven mee. Bedrijven zetten vaak projecten in om deze veranderingen tot stand te brengen. Projecten worden niet alleen ingezet bij het ontwikkelen van nieuwe producten en het bouwen van nieuwe bouwwerken, maar ook bij het doorvoeren van reorganisaties, het invoeren van nieuwe informatiesystemen en het organiseren van evenementen. De populariteit van projectmatig werken in organisaties is daarom de laatste decennia steeds verder gegroeid.

Projectmanagement

Dit boek *P6-Methode* bouwt voort op de theorie en praktijk uit mijn boek *Projectmanagement*. Naar schatting zijn er tot en met de zevende druk bijna een half miljoen Nederlandse studenten in aanraking gekomen met *Projectmanagement*. Bij sommige hbo-opleidingen sprak men zelfs van de 'Methode Roel Grit' voor de aanpak van projecten, vooral doelend op de manier om een 'Plan van Aanpak' op te stellen die in *Projectmanagement* wordt beschreven. Echter een Plan van Aanpak is een hulpmiddel om vooraf de uitvoering van een project helder te definiëren, maar is daarmee nog geen projectmanagementmethode. *P6-Methode* beschrijft een zesstapenmethode en heeft de ambitie om als complete, professionele projectmanagementmethode te functioneren met als doelgroep projectteams in bedrijven, overheden en instellingen, kortom, alle organisaties die projectmatig willen werken. Ook is de methode bruikbaar voor studenten die tijdens hun studie – en later beroepsmatig – in projecten werken.

P6-Methode: Projectaanpak in zes stappen

Dit boek is bedoeld als een laagdrempelig, begrijpelijk en toegankelijk alternatief voor zware projectmanagementmethoden. De P6-Methode is een synthese van inzichten uit methoden als *Projectmatig werken* (PMW) en *PRINCE2*, aangevuld met veel eigen ervaringen en inzichten. Een uitgebreide cursus vooraf is voor gebruik van *P6-Methode* niet nodig. Het motto is: *Keep it simple*, met zo weinig mogelijk bureaucratie en een zo beperkt mogelijke 'papierwinkel'.

Na het inleidende hoofdstuk is dit vooral een doeboek, dat een leidraad biedt aan projectmanagers, projectteamleden en opdrachtgevers voor de uitvoering van projecten.

Het boek behandelt het hele traject van een project. Dus beginnend bij een onuitgewerkt idee in stap 1 met een Projectvoorstel, via een Plan van Aanpak en de uitvoering, tot en met de afsluiting van het project en de oplevering van het projectresultaat in de stappen 5 en 6. Aan het eind wordt kort ingegaan op het gebruik en beheer van het projectresultaat.

Achterin zijn diverse hulpmiddelen voor projectmatig werken opgenomen die bij verschillende stappen kunnen worden gebruikt, zoals plannen met de computer, werken aan timemanagement, presenteren, vergaderen en maken van beslisdocumenten.

De zes stappen en TO DO lijstjes

Elk van de stappen is opgedeeld in activiteiten – aangegeven met lichtblauwe blokjes TO DO lijstjes – die worden ingeleid met informatie over deze activiteit of een stukje theorie dat op die plek relevant is. Een uitgevoerde activiteit levert één of meer tussenresultaten op die uiteindelijk samen het projectresultaat vormen.

P6-Methode omvat de volgende zes stappen:

- opstarten van het project (stap 1);
- inrichten van het project (stap 2);
- maken van het Plan van Aanpak (stap 3);
- uitvoeren van het project (stap 4);
- opleveren van het projectresultaat (stap 5);
- afsluiten van het project (stap 6).

Na de oplevering en afsluiting van het project wordt het resultaat (het product) van het project gebruikt. Dit valt buiten het project, maar komt na stap 6 toch globaal aan de orde:

- gebruiken en beheren van het projectresultaat.

Binnen de stappen moet je er soms voor kiezen om bepaalde activiteiten over te slaan. Bij elke activiteit wordt aangegeven door wie deze activiteit wordt uitgevoerd.

In de kantlijn tref je drie verschillende icoontjes aan met elk een eigen betekenis.



Het uitroepteken geeft aan dat de tekst ernaast een **tip** bevat voor de uitvoering van een activiteit.



Dit symbool is een verwijzing naar de **hulpmiddelen** in hoofdstuk 8.



Het symbool van het wereldbolletje is een verwijzing naar de **website** bij dit boek.

Website www.p6-methode.noordhoff.nl

Bij het boek is de website www.p6-methode.noordhoff.nl beschikbaar met ondersteunende hulpmiddelen zoals MS Wordmodellen, MS Excelmodellen (spreadsheetmodellen), checklists, een Minicursus MS Project, een Minicursus MS Word en een PowerPointpresentatie. In de tekst wordt via het website-icoontje verwezen naar deze hulpmiddelen op de site; het icoontje geeft aan dat er op de website 'iets te halen valt'. Achter in dit boek – in paragraaf 8.1 – vind je een volledig overzicht van de te downloaden hulpmiddelen.

Nieuw in de tweede druk

Deze tweede druk van *P6-Methode* is op basis van een gebruikersonderzoek verder verbeterd. Naast een aantal tekstuele aanpassingen zijn de volgende belangrijke inhoudelijke aanpassingen doorgevoerd.

- Omdat het boek steeds meer bij trainingen en in het hoger onderwijs wordt gebruikt, zijn aan het eind van elke stap *opdrachten* toegevoegd. Trainers en docenten kunnen hun cursisten en studenten daarmee de aangeboden informatie laten verwerken.
- De samenwerking in een *multicultureel* project krijgt aandacht (uit Projectmanagement).
- Er is een paragraaf toegevoegd over het gebruik van *social media* bij het informeren van stakeholders (uit Projectmanagement).
- Het gebruik van *web based hulpmiddelen* tijdens uitvoering van projecten krijgt extra aandacht.
- Omdat de uitvoering van een project grote invloed kan hebben op de interne organisatie, is het onderwerp *Verandermanagement* toegevoegd.
- Als hulp bij het goed structureren en snel schrijven van zakelijke documenten is op de website de *Minicursus MS Word* te downloaden.
- Er zijn verbeteringen doorgevoerd in de documenten op de *website*.

Dankwoord

Om de kwaliteit van dit boek te waarborgen is het manuscript door verschillende mensen kritisch 'meeglezen' en van commentaar voorzien. Ik wil de volgende personen bedanken voor het leveren van – soms zeer uitgebreid – commentaar op de inhoud: Ariane Moussault, Rolf Teekens, Ton Meeuwissen, Jannie Groenendaal, Peter Groenhuijzen, Dennis van der Spoel, Peter Groenhuijzen, Romee Stoffels, Jan de Geus, Ageeth Bergsma, Vincent Diks, John Hermarij, Johan Bordewijk, Steven Nijhuis, Ron Besker, Lynn Coleman, Jan Hutten, Frank Veldhof, Lauwrens Wanders, Peter Westerhof en Bram van der Graaf. Hun opmerkingen hebben een wezenlijke bijdrage geleverd aan de kwaliteit van dit boek.

Verder

Om de teksten niet onnodig lang en ingewikkeld te maken is bij de activiteiten de gebiedende wijs gebruikt. Door deze toon kan de tekst wat docerend of belerend overkomen. Dat is niet de bedoeling, uiteraard kun je zelf kiezen welke onderdelen van dit boek je wel en niet gebruikt.

Omwille van de leesbaarheid is in dit boek 'hij' gebruikt waar natuurlijk ook 'zij' had kunnen staan. Er zijn verschillende benamingen in omloop voor termen binnen het vakgebied Projectmanagement. In dit boek is een keuze gemaakt voor de term projectmanager en dus niet voor projectleider. Verder wordt de term projectteam gebruikt in plaats van projectgroep en (project) teamlid in plaats van projectlid of projectmedewerker.

Succes bij projectmanagement!

Emmen, januari 2016

Drs. Roel Grit
www.roelgrit.nl

Inhoud

Studiewijzer 11

Vorbereiden van de projectaanpak 13

- 1 Kenmerken van een project 14
- 2 Wat maakt een project bijzonder? 16
- 3 Wel of niet als project uitvoeren 18
- 4 Een succesvol project 20
- 5 Betrokkenen bij een project 26
- 6 Projectmanagement en de beheerscyclus 27
- 7 Fasen van een project 28
- 8 Zes stappen: de P6-Methode 32
- 9 Beslissingen in projecten 37
- 10 Projecten en ethiek 38
- 11 Aan de slag! 41
 - Discussie 44
 - Oprachten 45

1 Stap 1 Opstarten van het project 49

- 1.1 Aanleiding voor het project 50
- 1.2 Initiatiefnemer van het project 52
- 1.3 Van aanleiding tot project 52
- 1.4 Rol en taak van de opdrachtgever 56
- 1.5 Verzamelen van informatie 59
- 1.6 Intakegesprek met de opdrachtgever 61
- 1.7 Interview met belanghebbenden 64
- 1.8 Haalbaarheid van het project 65
- 1.9 Kleine en grote projecten 67
- 1.10 Opbouw van een Projectvoorstel 71
- 1.11 Besluit nemen: wel of geen project? 74
- 1.12 Opdrachtgever besluit tot een project 75
- 1.13 Commercieel project met een offerte 76
- 1.14 De projectmanager 78
 - Discussie 86
 - Oprachten 87

2 Stap 2 Inrichten van het project 91

- 2.1 Volgorde van stap 2 en stap 3 92
- 2.2 Formatie van het projectteam 93
- 2.3 Projectorganisatie 97
- 2.4 Project start-up-vergadering 103
- 2.5 Samenwerken in een team 105
- 2.6 Praktisch samenwerken 112
- 2.7 Social media en stakeholders 116
- 2.8 Projectarchief 118
 - Discussie 121
 - Opdrachten 122

3 Stap 3 Maken van het Plan van Aanpak 125

- 3.1 Plan van Aanpak 126
- 3.2 Hoofdstukken van het Plan van Aanpak 127
- 3.3 Projectomgeving 129
- 3.4 Projectresultaat 131
- 3.5 Activiteiten 136
- 3.6 Tussenresultaten 140
- 3.7 Kwaliteit 142
- 3.8 Projectteamleden en andere betrokkenen 145
- 3.9 Informatie en coördinatie 146
- 3.10 Projectgrenzen en randvoorwaarden 148
- 3.11 Risicoanalyse 151
- 3.12 Planning 155
- 3.13 Kosten en baten van het project 158
- 3.14 Schrijven van het concept Plan van Aanpak 163
- 3.15 Zorgen voor goedkeuring van het Plan van Aanpak 165
 - Discussie 166
 - Opdrachten 167

4 Stap 4 Uitvoeren van het project 171

- 4.1 Faseren van de uitvoering 172
- 4.2 Beheersen van de uitvoering 174
- 4.3 Bewaken van de tijd per fase 175
- 4.4 Bewaken van het geld per fase 183
- 4.5 Bewaken van de kwaliteit per fase 186
- 4.6 Beheren van de informatie per fase 189
- 4.7 Bewaken van de projectorganisatie per fase 192
- 4.8 Bewaken van de risico's per fase 201
- 4.9 Managen van een faseovergang 201
 - Discussie 205
 - Opdrachten 206

5 **Stap 5 Opleveren van het projectresultaat** 209

- 5.1 Plan voor de kwaliteitscontrole 210
- 5.2 Controle van het projectresultaat 210
- 5.3 Acceptatie van het projectresultaat 211
- 5.4 Invoering en opleiding 213
 - Discussie 215
 - Oprachten 216

6 **Stap 6 Afsluiten van het project** 219

- 6.1 Evaluatie van het project 220
- 6.2 Beëindiging van het project 222
 - Discussie 224
 - Oprachten 225

7 **Gebruiken en beheren** 227

- 7.1 Gebruik en beheer van het projectresultaat 228
- 7.2 Levenscyclus van het projectresultaat 228
 - Discussie 230
 - Oprachten 231

8 **Hulpmiddelen** 233

- 8.1 Hulpmiddelen op www.p6-methode.noordhoff.nl 234
- 8.2 Maken van een planning 235
- 8.3 Managen van time, informatie en stress 243
- 8.4 Effectief presenteren 252
- 8.5 Effectief vergaderen 255
- 8.6 Nemen van beslissingen 258
- 8.7 Maken van een faserapport en projecteindrapport 259
- 8.8 Systematisch problemen aanpakken 263
- 8.9 Houden van interviews 266
- 8.10 Onderhandelen 268
- 8.11 Projecten en culturele verschillen 269
- 8.12 Verandermanagement 273

Bijlage

- 1 Alle activiteiten geclusterd 276
- 2 Terminologie in PRINCE2 en de P6-Methode 278

Literatuur 280

Register 282

Over de auteur 287

Studiewijzer

Bestanden op de website www.p6-methode.noordhoff.nl
Sommige bestanden worden bij verschillende stappen gebruikt.

Bij stap	Te downloaden bestand	Type*
Vorbereiding	Minicursus plannen met MS Project	pdf
Vorbereiding	Minicursus MS Word	pdf
Vorbereiding	Voorbeeld fasering ICT	pdf
1	Checklist intakegesprek	pdf
1	Model agenda	doc
1	Model notulen	doc
1	Model Projectvoorstel	doc
1	Een projectofferte maken	pdf
2	Checklist stakeholderanalyse	pdf
2	Voorbeeld informatiematrix	pdf
2	Gedragtypen volgens MDI	pdf
2	Introductie projectaanpak (PowerPoint)	ppt
2	Model projectvoortgangsrapport	doc
2	Model tijdverantwoording	xls
2	Model weekverslag	doc
3	Model Plan van Aanpak	doc
3	Voorbeelden mindmap	pdf
3	Checklist stakeholderanalyse	pdf
3	Model risicoanalyse	xls
3	Minicursus plannen met MS Project	pdf
3	Model planning	xls
3	Schrijftips voor rapporten	pdf
3	Checklist volledigheid Plan van Aanpak	pdf
4	Model doorlopende actiepuntenlijst	doc
4	Model doorlopende besluitenlijst	doc
4	Model risicologboek	doc
4	Richtlijnen voor het schrijven van een brief	pdf
4	Model projectvoortgangsrapport	doc
4	Model wijzigingsverzoek	doc

doc MS Worddocument (aanpasbaar)

ppt MS PowerPointpresentatie (aanpasbaar)

xls MS Exceldocument (aanpasbaar)

pdf Adobe-readerdocument (alleen lezen)

VOORBEREIDEN

1 **OPSTARTEN**

2 **INRICHTEN**

3 **MAKEN PVA**

4 **UITVOEREN**

5 **OPLEVEREN**

6 **AFSLUITEN**

GEBRUIKEN EN BEHEREN

Vorbereiden van de projectaanpak

Dit eerste hoofdstuk is de voorbereidende stap naar het uitvoeren van een project. Je kunt het beschouwen als stap 0 van de zes stappen, omdat je pas in stap 1 daadwerkelijk begint met de uitvoering van het project. Deze stap is bedoeld als introductie en oriëntatie op het onderwerp projectmanagement. Het is van belang dit door te lezen om te zorgen dat projectteamleden elkaars taal spreken. Ook wordt een inleiding gegeven op de P6-Methode.

Onderwerpen

- 1 Kenmerken van een project
- 2 Wat maakt een project bijzonder?
- 3 Wel of niet als project uitvoeren?
- 4 Een succesvol project
- 5 Betrokkenen bij een project
- 6 Projectmanagement en de beheerscyclus
- 7 Fasen van een project
- 8 Zes stappen: de P6-Methode
- 9 Beslissingen in projecten
- 10 Projecten en ethiek
- 11 Aan de slag!

Resultaten

- een overzicht van projectmatig werken
- inzicht in de P6-Methode
- een overzicht van bij dit boek beschikbare hulpmiddelen

1 Kenmerken van een project

In deze paragraaf wordt uiteengezet wat een project is door eerst een aantal voorbeelden te geven, vervolgens wordt een definitie gegeven en komen de kenmerken van een project aan de orde.

Voorbeelden van projecten

Bedrijven leveren steeds nieuwe producten, de technische mogelijkheden worden steeds groter en consumenten worden kritischer en willen steeds meer: de wereld verandert voortdurend en bedrijven moeten daarin meegaan. Om deze veranderingen door te voeren, wordt vaak voor een project gekozen. Daarom komen tegenwoordig projecten vaker voor dan vroeger.

Voorbeelden van projecten zijn:

- bouwprojecten, zoals huizen, bruggen, boten en winkelcentra;
- het maken van theaterproducties, speelfilms of een voorlichtingsfilm;
- het uitvoeren van een groot onderzoek, zoals een marktonderzoek of een bevolkingsonderzoek;
- het organiseren van een evenement;
- het invoeren van een nieuw softwarepakket of van e-commerce in een bedrijf;
- het verbeteren van de logistieke dienstverlening;
- het verhuizen van een groot bedrijf naar een nieuwe locatie;
- het verlagen van de medicijnkosten of verkleinen van de wachtlijsten in een ziekenhuis.

In sommige bedrijven wordt in de regel projectmatig gewerkt. Denk hierbij aan bedrijven in de scheepsbouw, de vliegtuigbouw en de automatisering. In andere bedrijven wordt slechts incidenteel in projecten gewerkt, bijvoorbeeld voor de reorganisatie van een afdeling, een grote verhuizing of de invoering van een nieuw computerprogramma.

Wat is een project?

Een kenmerk van een project is dat het om een unieke situatie gaat. Sommige bedrijven noemen (beperkte) klussen die min of meer routinematig worden uitgevoerd, ook projecten. Een keukenleverancier kan bij de levering van een keuken spreken van een project – compleet met een projectnummer in de boekhouding – maar deze situatie is maar beperkt uniek. De keukenleverancier levert immers maandelijks verschillende keukens. Elke keuken kan anders zijn maar het 'leveren van een keuken' op zich is nauwelijks uniek. Ook technische installatiebureaus spreken van projecten, zoals de installatie van een centrale verwarmingsinstallatie, maar ook deze zijn niet uniek. De methode in dit boek geldt niet voor dit soort projecten, omdat die behoorlijk routinematig zijn; voor de uitvoering ervan kunnen zelfs procedures worden geschreven.

Dit boek gaat over projectmanagement, maar wat is nu eigenlijk een project?

En project is een tijdelijk samenwerkingsverband van een aantal mensen – vaak uit verschillende vakgebieden – om binnen een vastgestelde tijd met een vastgesteld budget een vooraf vastgesteld projectresultaat te bereiken.

Op basis van deze definitie kan een aantal *kenmerken* van een project worden geformuleerd:

- Omdat een project *tijdelijk* is, heeft het een beginpunt en een eindpunt. Het beginpunt wordt gemarkeerd door een begindatum: deze wordt wel de project start-up genoemd. De start van het project wordt wel met de voetbalterm 'kick-off' (de aftrap) aangeduid. De einddatum is het afgesproken moment waarop het projectresultaat wordt opgeleverd, het eventueel nader is afgehandeld, het 'feest is gevierd' en het projectteam is ontbonden. **Project start-up**
- Een project levert aan het eind een *uniek* (eenmalig), vooraf gedefinieerd projectresultaat op. Dit unieke resultaat betreft het 'wat'. Dit kan heel verschillende zaken betreffen, bijvoorbeeld een machine, een gebouw, een fabriek, een onderzoeksrapport of zelfs een gebeurtenis of een werkwijze. **Projectresultaat**
- Het projectdoel is het 'waarom' van het project en geeft de reden waarom de opdrachtgever het project wil laten uitvoeren. Het projectresultaat is de uitkomst van het project en het levert een bijdrage aan het projectdoel. Er kunnen verschillende projecten of maatregelen zijn die een bijdrage aan ditzelfde doel leveren. **Projectdoel**
- Het project kent een afbakening van welke werkzaamheden er wel en welke er niet binnen vallen. De reikwijdte of omvang van het project wordt wel de scope genoemd. Het is van groot belang deze scope goed vast te stellen, omdat het project anders onvoorspelbaar wordt. **Afbakening**
- Een project heeft een opdrachtgever die budget in de vorm van geld of capaciteit beschikbaar stelt om het project uit te voeren. In het Engels wordt een opdrachtgever daarom – naast 'principal' – ook wel 'sponsor' (financier) genoemd. Om zijn doelen te realiseren heeft de sponsor belang bij het projectresultaat. Hij moet duidelijkheid aan het projectteam verschaffen en neemt belangrijke beslissingen. Sommige projecten hebben verschillende sponsors. **Scope**
- De opdrachtgever stelt een projectmanager aan met voldoende bevoegdheden en bekwaamheden om het project vorm te geven. De projectmanager is verantwoordelijk voor het projectresultaat en maakt – zo mogelijk met zijn projectteam – in overleg met de opdrachtgever, een Plan van Aanpak (stap 3) voor het project. **Opdrachtgever**
- Een project kent een 'eigen' projectorganisatie. De opdrachtgever zorgt ervoor dat de projectorganisatie heeft een aparte positie en status binnen zijn organisatie geniet. Projectteamleden die uit hun normale werkzaamheden (deels) zijn vrijgemaakt om mee te werken in een projectteam, hebben tijdelijk een tweede 'baas': de projectmanager. Binnen een normale organisatie doorkruist een project daarmee de bestaande gezags- en machtsverhoudingen. **Projectmanager**
- Een project heeft een bepaalde mate van *complexiteit*. Daardoor zijn projecten vaak multidisciplinair en werken in een project meestal mensen uit verschillende disciplines (vakgebieden) samen in een tijdelijk werkverband, dit is het projectteam. De projectteamleden komen uit verschillende delen van de organisatie (of van buiten de organisatie) en hebben elk hun eigen deskundigheid. Disciplines zijn bijvoorbeeld: management, financiën, economie, marketing en techniek. Projectteamleden werken vaak niet voltijds aan het project, maar slechts in deeltijd. **Projectorganisatie**
- Een projectteam beschikt over een budget, dat vooraf wordt vastgesteld en goedgekeurd. Met dit budget moet het projectteam het project (in principe) uitvoeren. Dit budget bestaat uit geld voor te besteden middelen en **Multidisciplinair**
- Een projectteam beschikt over een budget, dat vooraf wordt vastgesteld en goedgekeurd. Met dit budget moet het projectteam het project (in principe) uitvoeren. Dit budget bestaat uit geld voor te besteden middelen en **Budget**

Begroting

capaciteit van in te zetten mensen. Een project zonder een financieel budget heeft een urenbudget voor de in te zetten teamleden. Het budget ontstaat door vooraf een begroting van de kosten op te stellen. Door onderhandeling tussen de sponsor(en) en projectmanager wordt de hoogte van het projectbudget vastgesteld.

- Van belang is dat de leden van het projectteam *resultaatgericht* kunnen werken. Het project is er immers voor om een projectresultaat op te leveren! De projectteamleden moeten met elkaar kunnen samenwerken en weten wat van hen wordt verwacht. Er moeten afspraken worden gemaakt over te gebruiken middelen, planningen worden gemaakt, enzovoort.
- Tijdens de uitvoering van het project vindt *bewaking* van voortgang en kosten plaats.

De hiervoor genoemde kenmerken komen in de rest van dit boek in detail aan de orde.



Een project ontstaat niet vanzelf, maar moet georganiseerd worden. Aangezien een project geld en inzet van middelen vergt, moet er een persoon (of personen) met een budget zijn, die voor het project wil betalen.

Programma

Als er een zeer omvangrijke opdracht moet worden uitgevoerd, kan deze in een aantal samenhangende projecten worden opgedeeld. Deze samenhangende projecten noemt men ook wel een programma (zie stap 1.9). Een programma dient om strategische doelen van de organisatie te bereiken en omvat meestal niet alleen projecten, maar ook maatregelen in de lijnorganisatie.

2 Wat maakt een project bijzonder?

In een organisatie worden allerlei werkzaamheden uitgevoerd. Deze werkzaamheden kunnen globaal in drie groepen worden ingedeeld:

- 1 improvisatie;
- 2 routinematig werk;
- 3 projectmatig werk.

Dit boek gaat over projectmatig werken. Om aan te geven welke plaats projectmatig werken inneemt, worden de drie genoemde soorten werkzaamheden hier besproken.

Improvisatie**Improvisatie**

Nieuwe werkzaamheden kunnen worden aangepakt door middel van improvisatie. Er wordt vaak geïmproviseerd als er zich een plotselinge gebeurtenis voordoet waarop snelle reactie noodzakelijk is. Het bedrijf reageert dan ad hoc. Dat wil zeggen: het reageert niet volgens een plan, maar het reageert direct en neemt snel een beslissing. Al doende leert men hoe de 'klus' moet worden geklaard. Daardoor is de uitkomst bij improvisatie onzeker en is het resultaat moeilijk precies voorspelbaar. Voor de te volgen werkwijze zijn weinig of geen richtlijnen te geven. De medewerkers moeten flexibel reageren op nieuwe situaties die zich voordoen. Het voordeel van improvisatie is dat de uitvoerder veel vrijheid heeft, maar het proces kan heel chaotisch zijn en veel energie van een organisatie vragen. Als er in

Ad hoc

een organisatie vaak wordt geïmproviseerd, kan bij de medewerkers een zekere vermoeidheid optreden omdat zij zich steeds weer moeten instellen op nieuwe werksituaties.

Routinematig werk

Routinematige werkzaamheden worden steeds herhaald en zijn daardoor goed voorspelbaar. De uitvoerder hoeft niet steeds te verzinnen wat er precies moet gebeuren, want daar is in het verleden al goed over nagedacht. Voor deze werkzaamheden kunnen meestal werkprocedures of voorschriften opgesteld worden, waardoor ze efficiënt (met zo weinig mogelijk inspanning) kunnen worden uitgevoerd.

Tot deze categorie zijn veel werkzaamheden in een organisatie te rekenen. Denk maar aan lopendebandwerk, een inkoopprocedure en verschillende administratieve werkzaamheden.

Routinematig

Werkprocedures

Projectmatig werk

Tussen routinematige werkzaamheden en improvisatie in liggen de projectmatige werkzaamheden. Deze hebben een eenmalig en tijdelijk karakter en zijn redelijk voorspelbaar of kunnen redelijk voorspelbaar worden gemaakt. Projectmatig werk is gericht op effectiviteit – dus op doeltreffendheid – en op resultaat. Om de voorspelbaarheid van werken te vergroten, wordt er bij projecten *planmatig* naar het resultaat toegewerkt, zodat de te volgen weg geleidelijk duidelijker wordt. Dit betekent dat het projectteam vooraf de tijd neemt om goed na te denken over het te bereiken doel, het op te leveren resultaat en de manier waarop dat bereikt kan worden.

Een groot project wordt vaak opgedeeld in fasen, waarbij na elke fase het op te leveren projectresultaat en de te volgen weg kunnen worden bijgesteld.

Voor projectmatige werkzaamheden wordt een aparte projectorganisatie ingericht. Dat betekent dat mensen die normaal niet met elkaar samenwerken, voor het project in een projectteam met een onderlinge taakverdeling samenwerken in een soort tijdelijke en unieke ‘subcultuur’ binnen een organisatie.

Eenmalig
en tijdelijk

Fasen

Project-
organisatie

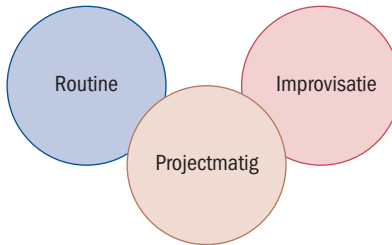
Bij de beslissing om een project te starten, ‘koopt’ een opdrachtgever iets wat er nog niet is en in de toekomst ‘gemaakt’ gaat worden door het projectteam. Hij heeft hierbij geen volledige zekerheid over welk projectresultaat er precies wordt opgeleverd. Sterker nog: de opdrachtgever weet hij bij de start van het project zelf soms nog niet precies. Of hij zegt het te weten, terwijl hij daar zelf nog onzeker over is. Omdat een project nieuw is, heeft de opdrachtgever geen zekerheid over het moment waarop het projectresultaat wordt opgeleverd. Door de onzekerheden over het resultaat en het moment van opleveren, is het meestal ook onduidelijk wat het projectresultaat precies gaat kosten.

Het probleem van de opdrachtgever van een project is overdreven (en met een knipoog) als volgt samen te vatten: de opdrachtgever van een project weet niet precies wat hij wil, weet niet precies wat hij krijgt, weet niet wanneer hij het krijgt en weet niet tegen welke kosten hij het krijgt. Het goede nieuws is dat een projectmanagementmethode er iets aan kan doen om de onzekerheden te verminderen.

Een project heeft – net zoals improvisatie – de eigenschap dat het nieuw is. De betrokkenen brengen iets tot stand wat ze nooit eerder hebben gedaan.

Ze willen echter niet improviseren, omdat het resultaat daarbij onzeker is en de werkwijze chaotisch is. Daarom brengen ze er bij de uitvoering van het project routine in door gebruik te maken van een vaste werkwijze. Door projectmatig werken kun je routine brengen in iets wat je nog niet eerder hebt gedaan. Projectmanagement heeft dus kenmerken van improvisatie en van routine (zie figuur 1).

FIGUUR 1 Projectmatig werken



In dit boek bestaat deze procedure uit de P6-Methode met zes stappen om een project uit te voeren. Door deze methode is het mogelijk om niet te improviseren maar routine aan te brengen in werkzaamheden die het bedrijf nog niet eerder heeft uitgevoerd. Het resultaat van het project is nieuw, de uit te voeren taken zijn nog onbekend, maar de te volgen methodiek is bekend en eerder getest.

Samenvatting verschillende werkzaamheden

De eigenschappen van de verschillende soorten werkzaamheden zijn in figuur 2 samengevat.

FIGUUR 2 Soorten werkzaamheden

	Improvisatie	Projectmatig	Routinematig
Wanneer?	Ad hoc (plotseling)	Te voorzien, te plannen	Herhalend, dagelijks
Resultaat?	Onzeker	Redelijk zeker	Zeker
Bekend?	Nieuw, onverwacht	Nieuw, voorspelbaar	Bekend
Vrijheid?	Veel	Volgens methode	Nauwelijks of geen
Werkwijze?	Chaotisch, proberen	Planmatig	(Standaard)procedure
Gericht op?	Flexibiliteit	Effectiviteit	Efficiëntie
Beheersbaar?	Nauwelijks	Redelijk	Zeer

3 Wel of niet als project uitvoeren

Van een boek over projectmanagement verwacht je misschien de aanbeveling meteen alles maar als project uit te voeren, maar dat is zeker niet de bedoeling. Een bedrijf kan een grote klus ook geïmproviseerd aanpakken of laten uitvoeren via de lijnorganisatie die maatregelen neemt. In deze paragraaf worden eerst de voordelen van projectmatig ten opzichte van de verschillende

andere mogelijkheden aangegeven en vervolgens een aantal nadelen. Aan het eind worden op basis van de voordelen en nadelen, punten ter overweging gegeven om werkzaamheden wel of niet in een project uit te voeren.

Voordelen van projectmatig werken

Projectmatig werken heeft een aantal voordelen:

- Het project staat buiten de dagelijkse orde van de organisatie: medewerkers worden vrijgemaakt (en vrijgehouden) of er worden mensen ingehuurd om het project uit te voeren. Omdat projectteamleden zich kunnen concentreren op het project, is de kans op een goed resultaat relatief groot. Omdat een project voor een speciaal resultaat wordt opgestart, is het risico van mislukken relatief klein.
- Voor een project worden geschikte medewerkers van verschillende afdelingen en deskundigheid geselecteerd, die optimaal samenwerken om resultaatgericht het project tot een eind brengen. Bij een goede samenstelling van het projectteam vullen de teamleden elkaar aan en stimuleren ze elkaar. Hierdoor neemt de productiviteit van elk lid toe.
- Omdat medewerkers van verschillende afdelingen elkaar goed leren kennen, wordt de dagelijkse samenwerking buiten het project tussen de afdelingen vaak versterkt.
- Een goed project heeft een duidelijke opdrachtgever die bij onduidelijkheden een beslissing moet nemen.
- Als er een projectmanagementmethode – zoals de P6-Methode in dit boek – wordt gebruikt, verloopt het project volgens een herkenbare aanpak met afspraken, samenwerkingsregels, hulpmiddelen en fasen. Daardoor is een project overzichtelijk, kunnen beslissingen gemakkelijker worden genomen en is de kans relatief klein dat er ‘iets wordt vergeten’.
- Er zijn diverse handige projecttools beschikbaar (zie ook de website bij dit boek) om goed projectmatig te kunnen werken. Sommige ervan zijn gratis als ‘open source software’ beschikbaar op internet.
- Als een degelijk Projectvoorstel en een degelijk Plan van Aanpak zijn geschreven, is voor alle betrokkenen duidelijk wat het eindresultaat moet worden, welke tussenresultaten er zijn en welke activiteiten er dus moeten worden uitgevoerd. Maar ook zijn de verantwoordelijkheden van de projectmanager, opdrachtgever en projectteamleden duidelijk.
- Het werken in een projectteam is leerzaam – en het verruimt de blik – door de samenwerking met diverse deskundigen. Projectteamleden – dus ook de projectmanager – kunnen zich ontplooiën en misschien later in een lijnmanagementfunctie functioneren. Een goedlopend projectteam kan een kweekvijver zijn van talent.

Nadelen van projectmatig werken

Naast voordelen kent projectmatig werken ook een aantal nadelen:

- Het opzetten, inrichten en organiseren van een project kost voorbereidingstijd. Er moet overlegd worden met allerlei personen en er moeten mensen worden benaderd als projectteamlid. Ook kost het tijd om een Plan van Aanpak en dergelijke te schrijven.
- Medewerkers worden van een afdeling binnen de organisatie gehaald om mee te werken aan het project. Aangezien de projectmanager graag goede teamleden wil hebben, zijn het vaak goede medewerkers die van hun afdeling worden gehaald; hierdoor ontstaat een gat dat op die afdeling soms moeilijk kan worden opgevuld. Dit tast het commitment met het project aan van de afdelingsmanager die deze medewerker tijdelijk ‘uitleent’.

- Projectmatig werken verloopt volgens spelregels: projectteamleden moeten op een andere manier werken en onervaren teamleden moeten daarom soms eerst op cursus of natuurlijk dit boek lezen.
- Projectteamleden leren van het project. Maar omdat de ingewikkelde taak binnen een beperkt projectteam wordt uitgevoerd, is er minder leer-effect voor medewerkers buiten het team.

Afwegingen

Zoals uit het voorgaande blijkt is het niet verstandig om voor een betrekkelijk kleine klus een project op te tuigen. Immers, het uitvoeren van een project via een Plan van Aanpak, het inrichten van een projectorganisatie en het managen van een project kost extra overhead. Dit kost voor een klein project relatief veel tijd en energie. Bij een groot of ingewikkeld project verdient de organisatie deze tijdinvestering wel weer terug omdat het projectteam de kwaliteit van het eindresultaat, de tijdigheid van oplevering en het budget beter kan bewaken.

Als een niet te moeilijke klus bijvoorbeeld in een paar weken kan worden uitgevoerd, is het onverstandig om er een project voor op te zetten. Wel kan de organisatie de werkzaamheden *planmatig uitvoeren* en verschillende technieken uit het projectmanagement (en dit boek) gebruiken. Als vuistregel zou een organisatie kunnen aanhouden dat een project een minimale doorlooptijd van enkele maanden moet hebben.

Daar staat tegenover dat een project ook niet te lang moet duren. In een jaar kan de wereld rondom het project behoorlijk wijzigen. Als een project meer dan een jaar kost, moet de organisatie overwegen of ze het niet moet opsplitsen in verschillende *deelprojecten*. Door een project op te splitsen in kleinere projecten, kan de organisatie na elk deelproject opnieuw beslissen hoe ze verder gaat.

Ook bij complexe projecten met veel verschillende betrokkenen, een ingewikkeld projectresultaat, een groot aantal projectteamleden, hoge investeringen, veel te verwachten wijzigingen of veel onduidelijkheid bij de opdrachtgever moet de organisatie overwegen of ze een opsplitsing maakt in verschillende kleinere deelprojecten.

Proefproject

Als in een organisatie geen ervaring aanwezig is met het uitvoeren van projecten, kan ze ervoor kiezen eerst een iets kleiner proefproject uit te voeren. Zo kan iedereen wennen aan de manier van werken. Bovendien is bij mislukken van het proefproject de schade voor de organisatie beperkt. Een proefproject wordt ook wel 'pilot project' genoemd.

4 Een succesvol project

In deze paragraaf wordt uitgelegd wat het betekent als een project succesvol is en op welke beheersaspecten de projectmanager daarbij moet letten. Het gebruik van de projectmanagementmethode als die in dit boek verhoogt de kans op een succesvol project. Aan het eind wordt kort ingegaan op een paar alternatieve projectmanagementmethoden.

Tijd, geld en kwaliteit

Eenvoudig gezegd is een succesvol project een project dat het juiste projectresultaat oplevert als het op tijd (T) is afgerond, dat niet meer geld (G)

Tijd
Geld

kost dan is afgesproken en van de juiste kwaliteit (K) is. Hierbij moet het projectresultaat de gewenste bijdrage leveren aan het doel dat de opdrachtgever heeft met het project. Tijd, geld en kwaliteit zijn ook de factoren op basis waarvan de consument iets aanschaf, zoals het volgende voorbeeld laat zien.

Kwaliteit

Voorbeeld van kwaliteit, tijd en geld

Aanschaf van een auto

Een consument wil een auto kopen om de komende vakantie naar Italië te rijden (doel). De belangrijkste drie vragen die hij stelt, zijn:

- 1 Wanneer, op welk *tijdstip* (T) wordt het product geleverd? Bij een auto geldt meestal een levertijd van enkele dagen tot enkele maanden, afhankelijk van de bijzonderheden die de koper wenst.
 - 2 Hoeveel *geld* (G) gaat het product kosten? Wat hij moet betalen, hangt in het geval van de auto af van het merk en type, de verdere accessoires en de technische specificaties.
 - 3 Wat is de *kwaliteit* (K) van het product? Bij de auto gaat het bijvoorbeeld om: welk merk en type, welk bouwjaar, welke technische specificaties, welke accessoires en wat is de technische staat van de auto? Naast deze objectieve vast te stellen kwaliteitskenmerken, heeft een auto een aantal subjectieve kwaliteitsaspecten, zoals het imago en de vormgeving.
-

Voor een opdrachtgever van een project gelden de drie vragen uit het voorbeeld ook. Hij laat een project uitvoeren en wil weten wanneer het geleverd wordt, hoeveel het gaat kosten en welke kwaliteit het projectresultaat zal hebben.

Het probleem van een project is dat het uniek is en meestal ook ingewikkeld. Daardoor zijn levertijd en kosten van het gewenste projectresultaat aanmerkelijk minder zekere aspecten dan bij de eenvoudige aanschaf van een auto. Het grote probleem van de opdrachtgever van een project is dat hij iets koopt wat er niet is en wat pas in de toekomst wordt geleverd.

Organisatie en informatie

Om mislukken van een project te voorkomen, moet het goed bestuurd worden. Een project is (gedeeltelijk) mislukt als de planning uitloopt, als het meer kost dan begroot was en als het projectdoel slechts gedeeltelijk wordt behaald. Om te zorgen dat een project niet mislukt, moet het goed zijn georganiseerd (O) en moeten de betrokkenen goed zijn geïnformeerd (I).

Beheersaspecten TGKIO en risico's

Tijdens de voorbereiding en uitvoering van het project zijn, zoals gezien, de volgende vijf beheersaspecten van belang:

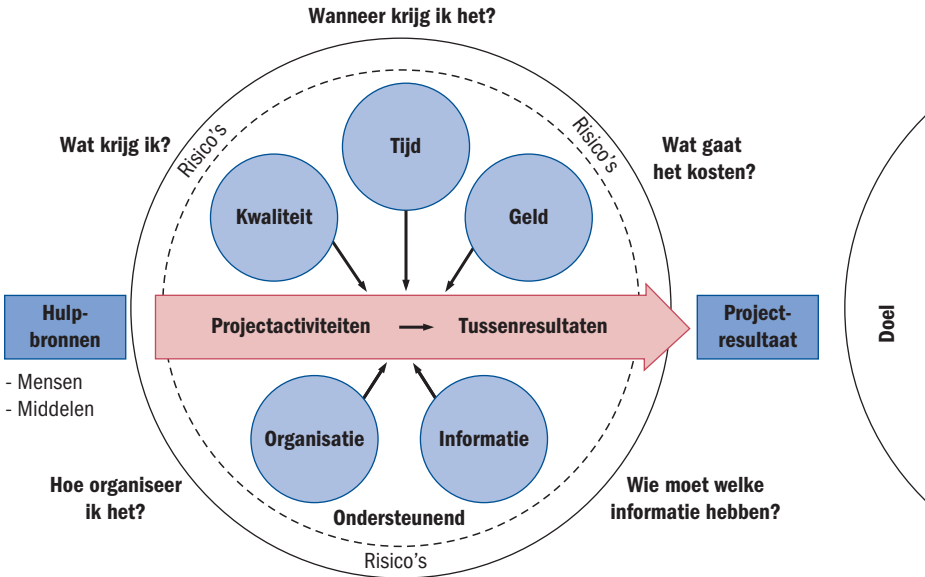
- 1 tijd (T);
- 2 geld (G);
- 3 kwaliteit (K);
- 4 informatie (I);
- 5 organisatie (O).

Beheersaspecten

TGKIO
GOKIT

De projectmanager en opdrachtgever moeten tijdens het project aan elk van deze TGKIO-factoren (soms ook wel aangeduid als GOKIT) voldoende aandacht besteden voor een succesvol project. Deze vijf beheersaspecten zijn schematisch weergegeven in figuur 3.

FIGUUR 3 TGKIO-factoren



Van de vijf beheersaspecten zijn tijd, geld en kwaliteit (zie figuur 3) de belangrijkste:

- *Tijd*. Het aspect tijd betreft de belangrijke vraag wanneer de opdrachtgever het projectresultaat krijgt opgeleverd. Hierbij moet verschil worden gemaakt tussen doorlooptijd (kalendertijd) en te besteden tijd (mensenuren). Inzicht in beide tijdsaspecten wordt verkregen door bijvoorbeeld de planning vooraf, de tijdverantwoording door de projectteamleden, de bewaking van de voortgang en de aanpassing van de planning tijdens het project. Tijdverantwoording betekent dat de teamleden de tijd die zij aan het project besteden, verantwoorden door de uitgevoerde activiteiten te registreren en deze registratie periodiek in te leveren bij de projectmanager. Deze projectmanager is op basis van de afgehandelde activiteiten in staat de voortgang te bepalen en eventueel de planning bij te werken. In paragraaf 8.2 wordt het onderwerp planning verder uitgewerkt, terwijl paragraaf 8.3 gaat over timemanagement.
- *Geld*. Het moet duidelijk zijn hoeveel geld het project gaat kosten, bestaande uit te besteden tijd (mensenuren) en te gebruiken middelen. De financiële duidelijkheid wordt verkregen door het vooraf opstellen van een budget, het bewaken van het projectbudget tijdens de uitvoering van het project en het opzetten van een procedure voor het adequaat omgaan met (kostbare) wijzigingsverzoeken.
- *Kwaliteit*. Bij de kwaliteit van het project gaat het uiteindelijk om de functionele en operationele specificaties van het projectresultaat. Het pro-

Doorlooptijd
Te besteden tijd

Tijd-
verantwoording

Budget

Projectresultaat

jectresultaat bestaat uit de producten of diensten – het ‘wat’ Margewoord van het project – die uiteindelijk onder verantwoordelijkheid van de projectmanager door het project tot stand moeten worden gebracht en moeten worden opgeleverd. Het aspect kwaliteit heeft dus (vooral) betrekking op het projectresultaat, dat wil zeggen: de kwaliteit die door het projectteam wordt geleverd en de manier waarop het projectteam kan zorgen voor die kwaliteit. Tijdens een project kan het projectteam deze kwaliteit bevorderen door het opstellen van specificaties voor het projectresultaat in het Plan van Aanpak, het bewaken van het projectresultaat, het opstellen van testprocedures, het meten van de kwaliteit van tussenresultaten, het adequaat omgaan met wijzigingsverzoeken en het uitvoeren van een acceptatietest aan het eind van het project. Het projectdoel is het ‘waarom’ van het project: de reden dat de opdrachtgever dit projectresultaat wil hebben. Bijvoorbeeld: kan het projectresultaat ‘bouwen van een extra fabriekshal’ een bijdrage leveren aan het projectdoel ‘verhogen van de productiecapaciteit’. Het projectdoel moet binnen de organisatiedoelstellingen vallen; in het voorbeeld zou dat kunnen zijn ‘het vergroten van het marktaandeel’. Er zijn verschillende maatregelen en projecten mogelijk, die samen een bijdrage leveren aan deze organisatiedoelstellingen.

Projectdoel
Het waarom

Om een project tot een succes te maken, gelden ook de twee andere beheersaspecten. Deze aspecten zijn geen doel op zichzelf maar ondersteunen de eerste drie aspecten:

- *Informatie*. Dit betreft de vraag welke persoon, welke informatie krijgt. Van belang bij het aspect informatie zijn de wijze van overleggen tussen betrokkenen, het opzetten van een projectarchief, het communiceren met de omgeving, het verspreiden van informatie, het terugkoppelen van de projectmanager naar de opdrachtgever en het terugkoppelen van projectteamleden naar de projectmanager.
- *Organisatie*. Dit betreft de manier waarop het project wordt georganiseerd. Van belang bij het aspect organisatie zijn de diverse overlegstructuren, de wijze van het nemen van beslissingen, het opstellen van een Plan van Aanpak, de taakverdeling binnen het projectteam, de manier van omgaan met wijzigingsverzoeken, het afspreken van (standaard) werkprocedures. Bij de organisatie van het project zijn resources (hulpbronnen) nodig. Resources zijn mensen en middelen die worden ingezet om het project tot uitvoering te brengen en het gewenste projectresultaat op te leveren. Belangrijk daarbij is hoe de organisatie aan resources voor het project komt en hoe zij het project organiseert.

Behalve dat een projectsucces wordt afgemeten aan de aspecten tijd, geld en kwaliteit van het projectresultaat, is dus de wijze van projectmanagement met behulp van informatie en organisatie van belang. In figuur 3 staat in de buitenste cirkel de term risico's, om aan te geven dat elk van de vijf TGKIO-beheersaspecten tijdens de uitvoering van het project verstoord kan worden door verschillende risico's.

Risico's

De drie factoren tijd, geld en kwaliteit worden samen wel eens de Duivelsdriehoek genoemd, omdat ze elkaar beïnvloeden. Als het projectteam snel wil leveren, gaat dit vaak ten koste van de kwaliteit. Als zij kwaliteit wil leveren, kost dit meestal geld en duurt het relatief lang. De drie factoren in de duivelsdriehoek zitten als het ware met een touwtje aan elkaar vast: als het projectteam aan de één trekt, heeft dat invloed op de andere twee. Soms

Duivelsdriehoek

Duivelsvierkant

wordt de duivelsdriehoek uitgebreid met de ‘scope’ van het project; dit is de reikwijdte (omvang) van het project en het zegt iets over wat wel en wat niet tot het project behoort. In dat geval spreekt men wel van het Duivelsvierkant. Een vergelijking die daarbij vaak wordt gebruikt, is die van een tafelkleed met op de vier hoeken de aspecten tijd, geld, kwaliteit en scope. Als aan een van de hoeken wordt getrokken, verschuift het kleed en beïnvloedt dat de andere hoeken.

Niet alleen in het Plan van Aanpak uit stap 3 komen de vijf TGKIO-aspecten aan de orde. Ook tijdens de uitvoering van het project in stap 4 zijn deze belangrijk. Bij elke faseovergang wordt aan de hand van de TGKIO-aspecten de voorgaande fase geëvalueerd. Aan het eind van het project wordt het hele project op deze wijze beoordeeld.

Andere succesbepalende factoren

Het projectsucces kent dus de volgende twee componenten: het succes van de oplevering van het afgesproken projectresultaat (TGK) en het succes van het projectmanagement (IO). Dit succes is echter gedefinieerd vanuit het standpunt van de opdrachtgever en gezien vanuit het oorspronkelijk afgesproken projectresultaat.

Er zijn echter meer componenten die bepalen of een project geslaagd is. Als de opdrachtgever (de betaler) tevreden is met het resultaat ondanks het feit dat de specificaties van het projectresultaat tijdens het project flink zijn gewijzigd, het projectbudget significant is overschreden of het project behoorlijk langer heeft geduurd dan afgesproken, dan is het project toch succesvol.

Er zijn dus meer factoren – naast TGKIO – die het succes van het project bepalen; dit zijn de acceptatie door de gebruikers van het projectresultaat, de mate waarin het project de organisatie voorbereidt op de toekomst en de mate waarin de toegevoegde waarde van het project voldoet aan de verwachtingen (Wijnen, 2007). Het ‘managen van de verwachtingen’ is een belangrijke vaardigheid van de projectmanager. Dit managen houdt in dat hij niet te veel belooft, het project niet te positief afschildert en eventuele tegenvallers tijdig en tactisch naar de omgeving communiceert. Hierdoor kan een project dat niet geheel opgeleverd wordt volgens de oorspronkelijke afspraken, door de betrokkenen toch als succesvol worden ervaren.

Projectmanagementmethoden

Het managen van projecten is behoorlijk ingewikkeld en daarom mislukken projecten geregeld. Om de kans op succes voor een project te vergroten, zijn er verschillende methoden ontwikkeld om projecten aan te pakken.

- SDM** Sommige methoden zijn specifiek bedacht voor een bepaald toepassingsgebied, zoals *Systems Development Methodology* (SDM) voor automatiseringsprojecten met een strakke fasering. Omdat het projectresultaat met SDM gefaseerd van ‘boven naar beneden vloeit’, wordt dit wel een watervalmethode genoemd. Binnen de automatisering gebruikt men ook wel de meer flexibele methode *Dynamic Systems Development Method* (DSDM).
- Watervalmethode**
- DSDM**
- Agile** Ook afkomstig uit de ICT is de methode Agile. Hier ligt de focus op samenwerken in teams waarbij het team zelf beslissingen mag nemen. ‘Agile’

betekent letterlijk: lenig. Hierbij gaat het om softwareontwikkeling in korte overzichtelijke perioden van een maand, of zelfs een week. Afgeleid van Agile is de ontwikkelmethode Scrum.

Scrum

Ook de projectmanagementmethode PRINCE2 is oorspronkelijk afkomstig uit de ICT, maar men heeft haar algemener toepasbaar gemaakt. Deze uit Engeland afkomstige methode wordt tegenwoordig in Europa gebruikt voor (meestal grote) projecten in grote organisaties. De fasering binnen PRINCE2 is op managementbesluitvorming, dus meer op proces dan op inhoud. De methode is betrekkelijk 'hoogdrempelig' en om deze methode te gebruiken moet de organisatie vooraf voldoende kennis of ervaring hebben. Vaak worden projectteamleden eerst op een cursus gestuurd om de PRINCE2-taal te leren spreken en de methode te leren kennen. Met een knipoog worden in sommige bedrijven zogenoemde PINO-projecten (PRINCE-in-name-only) uitgevoerd: men zegt volgens PRINCE2 te werken, maar in de praktijk is dit niet het geval.

PRINCE2

Projectmatig werken (PMW) is in Nederland ontwikkeld (Wijnen e.a., 2007). PMW bevat de samenhangende processen van faseren, beheersen, beslissen en samenwerken.

Projectmatig werken

Bij Projectmatig creëren (Bos & Harting, 2006) staat de mens centraal in het project. Er is veel aandacht voor commitment en motivatie bij de betrokkenen van een project. De methode spreekt over voedingskracht, persoonlijke kracht, samenwerkingskracht en vormkracht bij het creëren van het projectresultaat. Deze krachten worden in relatie gebracht met verschillende 'kanten' van het project, namelijk 'zij', 'ik', 'wij' en 'het'.

Projectmatig creëren

PMBok staat voor *Project Management Body of Knowledge*. PMBoK is een kennisverzameling op het gebied van projectmanagement, die op een gestructureerde manier is beschreven. PMBoK bevat een verzameling 'Best Practices' (gebruiken), technieken en instrumenten om een project te managen. PMBoK is in de vorige eeuw ontwikkeld door het Amerikaanse Project Management Institute (PMI).

PMBok

Lean (mager) is een managementfilosofie die maximale waarde voor een klant of opdrachtgever wil realiseren met zo weinig mogelijk verspilling. Bij elke activiteit wordt de vraag gesteld welke toegevoegde waarde deze heeft voor het eindresultaat. Zo probeert men afval te voorkomen, teveel voorraden te hebben, wachttijden te vermijden, transport te reduceren en fouten te voorkomen. Lean projectmanagement is gebaseerd op deze filosofie.

Lean projectmanagement

De laatste projectmanagementmethode is de P6-Methode. Deze aanpak staat centraal in dit boek en is ontwikkeld door de auteur. Het is een synthese van verschillende methoden zoals Projectmatig werken en PRINCE2, aangevuld met eigen ervaringen en inzichten van de maker. De methode is laagdrempelig en snel toe te passen. Ze is bedoeld voor kleine tot (middel) grote bedrijven met algemene kleine of grotere projecten, maar niet voor megaprojecten bij bijvoorbeeld multinationals. Later in dit hoofdstuk (paragraaf 8) wordt een samenvatting gegeven van de P6-Methode.

P6-Methode

In *Wegwijzer voor methoden bij projectmanagement* (Moussault e.a., 2011) worden tien projectmanagementmethoden met elkaar vergeleken.



Laat binnen het projectteam over de te gebruiken projectmanagementmethode geen misverstand ontstaan. Spreek met elkaar af welke methode je gaat toepassen.

5 Betrokkenen bij een project

Stakeholders Belang- hebbenden

Een project kent een aantal betrokkenen, ook wel stakeholders of belanghebbenden genoemd. Zij hebben direct of indirect belang bij het resultaat of de uitvoering van het project; in positieve zin hebben ze er voordeel van, in negatieve zin hebben ze er nadeel of last van. Bij de uitvoering van de stappen in de rest van dit boek worden hun rollen verder toegelicht. Betrokkenen zijn de volgende personen:

Oprachtgever

- De opdrachtgever is de eigenaar van het project. Hij is degene die in verband met de organisatiedoelen wil beschikken over het projectresultaat. Hij 'betaalt' het project door zijn eigen geld, zijn bedrijfsbudget of zijn medewerkers en middelen ter beschikking te stellen van het project. De opdrachtgever is de afnemer van het projectresultaat en is degene die dit uiteindelijke goedkeurt (of niet). Hij is te beschouwen als de klant van het projectteam. Als er een stuurgroep voor het project is ingesteld, is de opdrachtgever daar de voorzitter van. In paragraaf 1.4 wordt de rol van de opdrachtgever uitgediept.

Stuurgroep

Projectmanager Projectleider

- De projectmanager (ook wel de projectleider genoemd) is de tijdelijke 'baas' van het projectteam. In paragraaf 1.14 wordt meer aandacht besteed aan de rol van de projectmanager.

Projectteam Projectteam- leden

- Het projectteam (ook wel de projectgroep genoemd) voert het project uit en levert uiteindelijk het projectresultaat op. Het team bestaat uit projectteamleden (ook wel projectleden of projectmedewerkers genoemd) die tijdelijk zijn toegevoegd aan het project en die zijn geselecteerd op basis van hun deskundigheid, hun competenties en hun beschikbaarheid.

Gebruikers

- De gebruikers van het projectresultaat zijn de personen die moeten werken met het projectresultaat. De gebruiker kan de opdrachtgever zelf zijn, maar ook de klant of de medewerkers van de organisatie.

Leveranciers

- De leveranciers leveren zaken als materiaal, apparatuur en software. Soms leveren ze projectteamleden of adviseurs om het project mee te helpen uit te voeren.

Lijnmanager

- De lijnmanager binnen een organisatie is vaak leverancier van projectteamleden en hulpmiddelen. Een lijnmanager zal in dat geval vaak in de stuurgroep zitting hebben.

Beheerders

- De beheerders zijn de mensen die na afloop van het project het projectresultaat in stand moeten houden. Afhankelijk van het type project moeten zij vanaf het begin van het project betrokken zijn.
- Er zijn ook andere betrokkenen. Wie dit zijn, hangt sterk af van het soort project. Denk aan omwonenden van een bouwproject, de pers bij een evenement, de overheid (gemeente, provincie, rijk) voor vergunningen of de ouders van de kinderen bij een project ten behoeve vermindering van overlast door probleemjeugd.

In stap 2 voert het projectteam eventueel een stakeholderanalyse van de projectomgeving uit (paragraaf 2.3). Op grond van deze analyse worden de belangen van verschillende partijen duidelijk. Het projectteam probeert daarmee ook vroegtijdig vast te stellen met welke voorstanders en welke tegenstanders zij mogelijk te maken gaat krijgen.

6 Projectmanagement en de beheerscyclus

De Amerikaans wetenschapper Deming heeft een beheerscyclus populair gemaakt die niet alleen bij verschillende kwaliteitstrajecten wordt gebruikt, maar die de organisatie ook bij planmatig werken in projecten kan gebruiken. Deze Demingcyclus, de PDCA-cyclus, bestaat uit de vier onderdelen Plan, Do, Check en Act. De onderdelen houden het volgende in:

- 1 Eerst wordt een plan of een aangepast plan gemaakt van taken die leiden tot duidelijke en concrete resultaten (*Plan*). Tijdens de planning worden doelen en normen opgesteld waaraan het resultaat moet voldoen.
- 2 Vervolgens worden de activiteiten uitgevoerd volgens de planning en wordt het resultaat opgeleverd (*Do*).
- 3 Daarna controleert de verantwoordelijke of hij de planning heeft gehaald en zijn resultaat aan de doelen en (redelijk) aan de normen voldoet (*Check*). Hij kan dit bijvoorbeeld controleren met kwaliteitscontroles of evaluaties.
- 4 Als uit de controle komt dat het resultaat niet aan de geplande doelen en normen voldoet, moet de verantwoordelijke handelend optreden en zijn plannen of normen bijsturen (*Act*).

Vervolgens gaat de verantwoordelijke eventueel weer naar onderdeel 1 (Plan) om een nieuw of aangepast plan te maken.

De beheerscyclus van Deming is een procesgericht model. Een aanvullende en meer mensgeoriënteerde beheerscyclus – eveneens afkomstig uit de kwaliteitszorg – is de IMWR-cyclus (zie: www.ink.nl). Deze cyclus omvat de termen: Inspireren, Mobiliseren/Motiveren, Waarderen en Reflecteren. Deze cyclus is ook toe te passen binnen een project. De onderdelen houden het volgende in:

- Inspireren is elkaar enthousiast maken om bij te dragen aan het project. Waarom wordt het project gedaan, dus wat is het doel en wat is de toegevoegde waarde? Wat is de uitdaging? Wat is de bestaansreden van het project? Wat levert het toekomstige project de organisatie en andere belanghebbenden op? Er worden ideeën gegenereerd en er worden nieuwe mogelijkheden verkend.
- Mobiliseren is in beweging brengen van betrokkenen bij het project, het reserveren van geld en middelen en het beschikbaar krijgen van kennis en inzichten. Aanvullend is hierbij het wederzijds motiveren en committeren van het management en projectteamleden om het project werkelijk uit te voeren. In dit onderdeel wordt ook vastgesteld of de plannen realistisch zijn, of er voldoende draagvlak voor is en of belanghebbenden kunnen worden ingeschakeld om een bijdrage te leveren.
- Waarderen is met elkaar bepalen wat de werkelijke waarde van het project is in het licht van de missie van de organisatie. Het gaat hierbij ook om waardering voor de verschillende rollen in en bijdragen aan het project.
- Reflecteren is terugkijken op de behaalde resultaten. Het projectteam evalueert en gaat na of het anders en beter had gekund, met als doel te leren van het verleden. Het gaat om de oorzaken van het wel of niet behalen van het geplande projectresultaat.

Demingcyclus
Plan, Do, Check
en Act

IMWR-cyclus

Inspireren

Mobiliseren

Waarderen

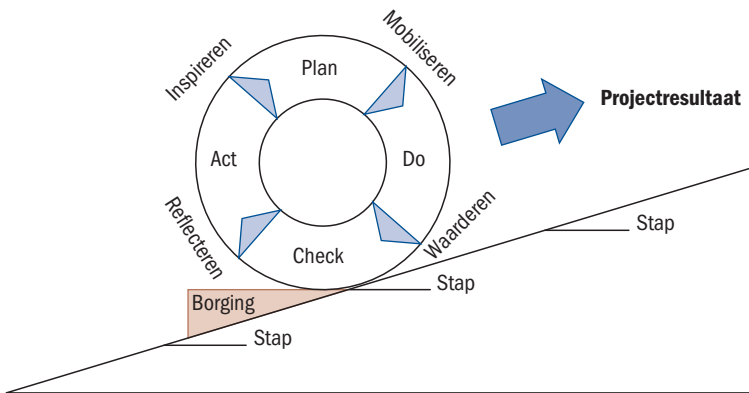
Reflecteren

Figuur 4 toont een combinatie van beide beheerscycli. Het wiel wordt tegen de heuvel omhoog geduwd richting projectresultaat aangedreven door zowel Plan, Do, Check en Act van de PDCA-cyclus als door Inspireren, Mobiliseren,

Borging

Waarderen en Reflecteren van de IMWR-cyclus. Linksonder in de cirkel staat een blokje (een wig genoemd) dat moet voorkomen dat het wiel weer naar beneden rolt, zodat het projectteam bij elke stap dichterbij het projectresultaat komt; dit wordt wel borging genoemd. In projecten wordt de borging gerealiseerd door verschillende documenten op basis waarvan evaluaties plaatsvinden en op basis waarvan beslissingen worden genomen. In de figuur zijn de stappen weergegeven als grote beslismomenten met daartussen kleinere beslissingen.

FIGUUR 4 PDCA-cyclus en IMWR-cyclus met borging



De zes stappen van de P6-Methode in dit boek bevatten de elementen van beide beheerscycli.

7 Fasen van een project

Beheersbaar

Grote projecten zijn vaak moeilijk beheersbaar. Dat wil zeggen dat het moeilijk is het afgesproken tijdstip van opleveren te halen, het gewenste projectresultaat op te leveren of te voorkomen dat het budget wordt overschreden. Een taak voor zowel de projectmanager als de opdrachtgever is zich zorgen te maken over deze beheersbaarheid. In het algemeen zijn langlopende projecten moeilijker te beheersen dan kortlopende projecten. Dit is logisch als je bedenkt dat de omgeving voortdurend verandert. Hoe langer een project duurt, hoe groter de kans op wijzigingen in het gewenste projectresultaat. Om een groot project beheersbaar te maken, kan een aantal maatregelen worden getroffen. Zo kan de projectmanager in het begin van het project een Projectvoorstel maken op basis waarvan een beslissing tot starten wordt genomen. Of hij kan later in het project een Plan van Aanpak maken waarin het project duidelijk wordt beschreven in termen van te bereiken projectdoelen, op te leveren resultaten, het beschikbare budget en de planning van het project.

Projectvoorstel Plan van Aanpak

Bij het opstellen van de planning van een groot project wordt het project vaak opgedeeld in verschillende fasen of stappen. Een fase kan beschouwd worden als een serie activiteiten binnen een project die logisch gezien bij

elkaar behoren. Men past fasering toe om risico's te verkleinen. Een fase kan ook al een bruikbaar tussenresultaat opleveren. Als dit aan de gebruikers ter beschikking wordt gesteld, kan dit de uiteindelijke acceptatie van het eindresultaat vergroten en daarmee een bijdrage leveren aan het projectsucces. De projectmanager kan het project, afhankelijk van het soort project, op verschillende manieren in stappen opdelen.

Fasering

Hierna volgt een bekende methode die bij faseren wordt gebruikt. Vervolgens wordt het doel van fasering uitgelegd.

Traditionele faseringsmethode

In projectmanagementliteratuur (onder andere Wijnen, 2007) komt vaak de fasering van figuur 5 voor.

FIGUUR 5 Fasering met de resultaten per fase



Links in figuur 5 is de fase vermeld met een korte toelichting en rechts staat wat de fase 'oplevert' als resultaat. In de initiatieffase komt het idee tot stand en wordt een Projectvoorstel of een Projectopdracht gemaakt. In de definitiefase wordt het project gedefinieerd met behulp van een Plan van Aanpak. In deze fase wordt tevens de projectorganisatie opgezet en ingericht. In de ontwerpfase wordt bepaald hoe het projectresultaat eruit komt te zien. Dus hoe 'het gaat worden'. Deze fase levert het ontwerp van het projectresultaat, meestal in de vorm van een rapport. In de voorbereidingsfase komt aan de orde hoe het projectresultaat gemaakt gaat worden. Deze fase levert een gedetailleerd ontwerp. In de realisatiefase gaat het projectteam aan de slag en wordt het projectresultaat opgeleverd. In de nazorgfase wordt het projectresultaat gebruikt en in stand gehouden (beheerd).

Initiatieffase

Definitiefase

Ontwerffase

Vorbereidings-
fase

Realisatiefase

Nazorgfase

Deze methode wordt wel een watervalmethode genoemd, omdat het verloop van het project van boven naar beneden vloeit als bij een waterval.

Watervalmethode

Initiatieffase

In de initiatieffase is van een project nog geen sprake. Wel bestaat er een probleem, een visie of idee waarvan de organisatie vindt dat er iets aan moet gebeuren. In deze fase wordt de eerste stap gezet naar een project.

Het resultaat van deze fase is een goedgekeurd Projectvoorstel. Ook kan de organisatie besluiten verder geen acties te ondernemen en het idee niet verder uit te werken. In sommige projecten wordt geen beslissing genomen op basis van een Projectvoorstel, maar wordt op basis van een Projectopdracht van de opdrachtgever direct met de definitiefase begonnen.

Definitiefase

De definitiefase geeft duidelijkheid over wat er van het project verwacht kan worden en hoe het project wordt aangepakt. De eisen aan het projectresultaat worden zo duidelijk en gedetailleerd mogelijk vastgelegd. Aan het eind van de definitiefase zijn de volgende vragen beantwoord: wat is er klaar als we klaar zijn en wat is de aanpak om te zorgen dat het projectresultaat beschikbaar komt? Er ligt dan een Plan van Aanpak waarin het project precies is gedefinieerd. In de definitiefase wordt tevens de projectorganisatie opgezet en ingericht. Bij ingewikkelde projecten kan het projectteam ervoor kiezen om verschillende deelprojecten uit te voeren met elk een eigen Plan van Aanpak en een eigen projectorganisatie.

Projectorganisatie

Ontwerpfase

Nadat in de definitiefase duidelijk is geworden welke eisen de opdrachtgever aan het projectresultaat stelt, kan in de ontwerpfase worden aangegeven op welke manier dit resultaat bereikt zal worden, hoe de oplossing eruit zal komen te zien. In het geval van het ontwerpen van een auto, worden ontwerptekeningen gemaakt en een prototype. Dit is een eerste (model van een) product dat bedoeld is om de werking te testen en de eventuele productie voor te bereiden.

Prototype

Ontwerp

Aan het eind van deze fase is een door de opdrachtgever goedgekeurd ontwerp gereed dat:

- aan de opdrachtgever precies duidelijk maakt wat hij krijgt;
- aan de 'voorbereiders' van de volgende fase duidelijk maakt wat er gemaakt moet worden.

Vorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase wordt het ontwerp uit de ontwerpfase geschikt gemaakt voor realisatie. Het projectteam bekijkt **hoe** het ontwerp uit de vorige fase te maken is en maakt vaak een gedetailleerd ontwerp. In deze fase worden dus nog geen producten gemaakt die onderdeel zijn van het projectresultaat, hooguit hulpmiddelen. Het projectteam zorgt ervoor dat de realisatie (de bouw) probleemloos kan verlopen.

Realisatiefase

Nadat de voorbereidingen getroffen zijn, gaat het projectteam praktisch aan de slag. Het projectdoel wordt gerealiseerd. Het gewenste projectresultaat wordt gemaakt. In deze fase voert het projectteam vaak ook de implementatie uit, dat wil zeggen: het zorgt voor de invoering van het resultaat van het project. Bij de overgang van de oude naar de nieuwe situatie heeft de organisatie te maken met een zogenoemde conversie. Hierbij moeten medewerkers bijvoorbeeld worden opgeleid om met het projectresultaat te leren werken en bij de aanschaf van nieuwe databasesoftware zullen de gegevens moeten worden overgezet naar het nieuwe systeem. Deze aspecten behoren bij de invoering. Na afloop van deze fase is het door de opdrachtgever gewenste projectresultaat opgeleverd en wordt het project opgeheven en geëvalueerd

Implementatie

Conversie

Projectresultaat

Nazorgfase

De nazorgfase valt buiten het eigenlijke project en valt niet onder verantwoordelijkheid van het projectteam. In deze fase wordt het tijdens het project tot stand gekomen projectresultaat gebruikt en beheerd. Doordat omstandigheden zich in de loop van de tijd wijzigen, zullen ook de aan het projectresultaat te stellen eisen veranderen. Hierdoor zullen aanpassingen noodzakelijk zijn. Dus na uitvoering van een project is het projectteam weliswaar klaar, maar het projectresultaat moet – afhankelijk van het soort project – nog wel in stand worden gehouden.

Doel van fasering

Fasering is van belang in het kader van ‘eerst denken, dan doen’. Om misers te voorkomen, gaat de organisatie niet direct aan de slag, maar denkt zij eerst een fase geheel in detail door. Verder geeft fasering structuur aan een project, met als voordeel dat in het project beslismomenten worden ingebouwd. Aan het eind van elke fase vindt een evaluatie plaats op basis van de TGKIO-factoren en de risico's. Op dat moment heeft de opdrachtgever de gelegenheid het project bij te sturen en heeft het projectteam de mogelijkheid opnieuw commitment te verwerven voor het vervolg van het project. De opdrachtgever kan aan het eind de volgende beslissingen nemen:

- doorgaan op de ingeslagen weg;
- doorgaan, maar met aanpassingen; doordat bijvoorbeeld het project niet verloopt als gewenst, het projectdoel is aangepast of de omstandigheden zijn gewijzigd, zullen veranderingen op het oorspronkelijke plan worden doorgevoerd.
- voortijdig stoppen met het project; het project voldoet in het geheel niet aan de verwachtingen en wordt niet afgemaakt.

De opdrachtgever is degene die formeel de beslissingen neemt over hoe verder te gaan met het project. Een projectmanager kan een project niet stoppen, hooguit kan hij – bij een in zijn ogen onmogelijk project – de opdracht teruggeven aan de opdrachtgever.

Aan de hand van het voorbeeld van het bouwen van een huis wordt de genoemde fasering toegelicht.

Beslismomenten

Voorbeeld van traditionele fasering

Het bouwen van een huis

In het volgende wordt het bouwen van een nieuw huis als voorbeeld gebruikt om de fasen toe te lichten:

- In de *initiatiefase* is de bewoner ontevreden met zijn oude woonsituatie (ver weg van zijn werk, files, de school ver weg van huis) of er doet zich een nieuwe mogelijkheid voor (erfenis, hoger salaris, nieuwe baan). Hij overweegt om ergens anders te gaan wonen en een nieuw huis te gaan bouwen. Hij doet – samen met zijn gezin – een globaal onderzoekje naar de haalbaarheid van zijn idee.
- In de *definitiefase* stelt de bewoner de eisen – de specificaties – op die hij en zijn gezin aan een huis stellen. Verder stelt hij vast wat de financiële mogelijkheden zijn en onderzoekt hij de beschikbaarheid van een geschikt stuk grond. Zo wil hij bijvoorbeeld een luxe vrijstaand huis op 700 m² grond

Ontwerp

met vier slaapkamers, een ruime woonkamer, een dubbele garage en een flinke tuin. Zijn eisen moeten haalbaar zijn en passen binnen het budget. Het kan zijn dat de garage sneuvelt door een te krap budget en hij het met 400 m² grond moet doen.

- In de *ontwerpfase* neemt hij een architect in de arm die een ontwerp van het huis gaat maken. De architect maakt een indeling van het huis, maakt bouwtekeningen en overlegt met de toekomstige eigenaar over de te gebruiken materialen. Ook de plaats van de toiletten en de stopcontacten worden vastgelegd. Uiteindelijk ligt er een tekening klaar en is de beschrijving van het huis gereed.
- In de *voorbereidingsfase* worden aan de hand van het ontwerp aanvullende technische tekeningen gemaakt met de bekabeling, de riolering, de waterleiding en de gasbuizen. De capaciteit van de verwarming, radiatoren en meterkasten wordt berekend. Ook wordt bepaald welke materialen in welke hoeveelheden nodig zijn. Dit 'technische ontwerp' geeft voor de bouwers in de volgende fase precies aan hoe ze moeten werken.
- Aan het begin van *realisatiefase* – de bouw – maakt de aannemer een planning voor het maken van het te bouwen huis. Metselaars, timmerlui, elektriciens en loodgieters gaan aan de slag met het ontwerp en de technische tekeningen; ze bouwen het huis. Aan het eind van deze fase is het huis gereed, wordt het huis opgeleverd en krijgt de opdrachtgever officieel de sleutel. Dan kan hij verhuizen. Verhuizen is op te vatten als de conversie van de oude situatie in de nieuwe situatie. Door de officiële oplevering door de aannemer, accepteert de opdrachtgever – na controle – het huis en is het projectresultaat voltooid.
- Tijdens het wonen in het huis is *nazorg* (beheer) nodig: het huis moet 'in stand' worden gehouden. Denk aan schilderen, tuinonderhoud, reparaties en kleine of grote verbouwingen.

8 Zes stappen: de P6-Methode

De vorige paragrafen hebben inzicht gegeven in een traditionele manier om een project te faseren. Om een aantal nadelen te ondervangen gebruikt de P6-Methode een variant met zes stappen op deze fasering.

P6-Methode

Redenen om af te wijken van de eerdergenoemde fasering in figuur 5 zijn de volgende:

- De P6-Methode legt extra nadruk op die onderdelen die altijd voorkomen in een project. Zo is er extra aandacht voor het inrichten van het project, zoals het installeren van het projectteam. Het Projectvoorstel en het Plan van Aanpak spelen een belangrijke rol in de methode. Ook krijgen het opleveren van het projectresultaat en het formeel afsluiten van het project extra nadruk.
- Verder komen de ontwerpfase, voorbereidingsfase en realisatiefase niet altijd allemaal voor of ze hebben een andere inhoud of een andere naam. Daarom worden deze in de methode samengevoegd tot één stap (stap 4 'Uitvoeren van het project'), die is onderverdeeld in een variabel aantal uitvoeringsfasen. In stap 1 wordt bepaald op welke manier stap 4 wordt onderverdeeld.
- Hierdoor is de P6-Methode flexibeler dan genoemde traditionele fasering. Niet alleen deze traditionele fasering kan eenvoudig in de P6-Methode

worden ingepast: ook moderne methoden als Scrum en Agile kunnen worden opgenomen.

- Door de Nederlandse terminologie en een heldere indeling is de P6-Methode laagdrempelig en kan ze snel – zonder zware cursussen vooraf – worden ingezet.

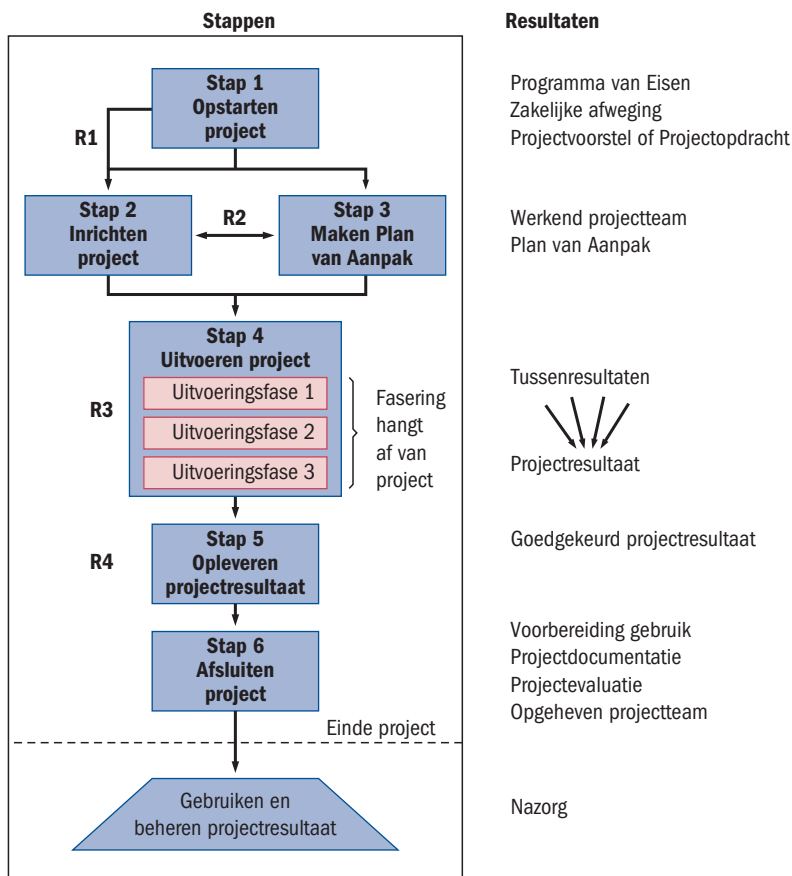
De P6-Methode bevat een aantal bijpassende hulpmiddelen die van de website kunnen worden gedownload. Ook bevat ze een aantal onderdelen van andere methoden, extra technieken en extra hulpmiddelen.



De zes stappen

De zes stappen sluiten aan bij de hiervoor in paragraaf 7 besproken fase-ring, maar niet één op één. De stappen worden weergegeven in figuur 6. R1 tot en met R4 zijn de momenten waarop een alternatieve route kan worden genomen om de methode uit te voeren. R = moment voor alternatieve route. Dit wordt uitgelegd in de paragraaf hierna.

FIGUUR 6 Stappen van de P6-Methode



Stappen

De stappen van de P6-Methode worden hier kort toegelicht. In de rest van dit boek worden ze uitgebreid besproken.

De inhoud van de stappen is als volgt:

Opstarten

- In Stap 1 'Opstarten van het project' komt de organisatie op basis van een idee tot de conclusie dat er een project zou kunnen worden gestart. Vervolgens wordt het doel van het project vastgesteld, er wordt een Programma van Eisen opgesteld en er wordt een zakelijke afweging gemaakt. Deze zaken worden verwerkt in een Projectvoorstel op basis waarvan de opdrachtgever en andere sponsors beslissen of er een project moet worden opgestart en een projectmanager moet worden benoemd. Soms wordt in plaats van een Projectvoorstel een Projectopdracht door de opdrachtgever verstrekt. Na controle op volledigheid van de Projectopdracht, kan een deel van stap 1 worden overgeslagen.

Inrichten

- In Stap 2 'Inrichten van het project' wordt het project georganiseerd en een projectteam ingericht.

Maken PvA

- In Stap 3 'Maken van het Plan van Aanpak' wordt een gedetailleerd Plan van Aanpak (PvA) gemaakt. Het Plan van Aanpak detailleert niet alleen het projectresultaat en de aanpak van het project, maar het vormt ook een contract tussen de projectmanager met zijn projectteam enerzijds en de opdrachtgever anderzijds. Aangezien stap 2 en 3 elkaar beïnvloeden, zullen ze meestal min of meer gelijktijdig worden uitgevoerd. Aan het eind van stap 3 staat een werkend projectteam klaar om het goedgekeurde Plan van Aanpak uit te voeren.

Uitvoeren

- In Stap 4 'Uitvoeren van het project' wordt – eventueel opgedeeld in uitvoeringsfasen – via tussenresultaten uiteindelijk het gewenste projectresultaat opgeleverd. Het aantal uitvoeringsfasen is flexibel en is afhankelijk van de grootte en het soort project.

Opleveren

- In Stap 5 'Opleveren van het projectresultaat' is de uitvoering van het project grotendeels klaar en wordt het projectresultaat opgeleverd. Dit resultaat wordt getest en – eventueel na nog enkele aanpassingen – goedgekeurd en geaccepteerd door de opdrachtgever.

Afsluiten

- In Stap 6 'Afsluiten van het project' wordt – als dat aan de orde is – voorbereid dat het projectresultaat kan worden onderhouden. Na oplevering van de projectdocumentatie en de evaluatie wordt het projectteam officieel van haar taak ontheven en is het project ten einde.

Als het projectresultaat na de officiële afloop van het project beschikbaar blijft en wordt gebruikt door gebruikers, zal het moeten worden beheerd. Tijdens het 'Gebruiken en beheren van het projectresultaat' moet worden voorkomen dat de kwaliteit van het projectresultaat achteruit gaat en moet er door eventuele nieuwe aanpassingen voor worden gezorgd dat het projectresultaat up-to-date blijft.

Gebruiken en beheren

In de terminologie van het boek wordt een project onderverdeeld in 'stappen'. Stap 4 'Uitvoeren van het project' wordt verder onderverdeeld in 'uitvoeringsfasen'.

**Alternatieve routes**

Afhankelijk van het type project en de complexiteit ervan, kan het projectteam tijdens het uitvoeren van het project binnen de stappen van de P6-Methode een aantal keuzes maken. Die keuzes kunnen ertoe leiden dat er een alternatieve route gevolgd moet worden. De momenten waarop

Alternatieve route

deze keuze moet worden gemaakt, zijn in figuur 6 aangegeven met R1 tot en met R4. De alternatieve routes houden het volgende in:

- **Alternatieve route 1 (R1).** In de methode is het gangbaar dat de opdrachtgever in stap 1 bepaalt dat er een Projectvoorstel moet worden gemaakt op basis waarvan hij een beslissing neemt. Het alternatief is dat de beslissing voor een project al is genomen, dat er al een Projectopdracht is gegeven, dat de projectmanager de Projectopdracht accepteert en het project wordt ingericht (stap 2) en dat de projectmanager met het projectteam aan de slag gaat met het schrijven van het Plan van Aanpak (stap 3). Dit Plan van Aanpak bevat elementen die ook in het Projectvoorstel uit de oorspronkelijke stap 1 aanwezig zijn.
- **Alternatieve route 2 (R2).** In de methode is het gangbaar dat in stap 2 het project wordt ingericht en vervolgens in stap 3 het Plan van Aanpak wordt gemaakt. Het alternatief houdt in dat stap 2 en stap 3 min of meer gelijktijdig worden uitgevoerd, en de projectmanager en het projectteam gezamenlijk het Plan van Aanpak maken; dit alternatief heeft sterk de voorkeur. Bij deze keuze ontstaat commitment binnen het projectteam en kan ieder teamlid zijn deskundigheid inbrengen bij het tot stand komen van het Plan van Aanpak.
Een compleet ander alternatief is dat stap 3 eerst wordt uitgevoerd en de projectmanager het Plan van Aanpak opstelt, waarna het project pas wordt ingericht volgens stap 2. Het nadeel hiervan is dat het projectteam een plan krijgt opgelegd waar ze mogelijk moeilijk mee uit de voeten kan of zelfs weerstand tegen heeft. De keuze die gemaakt wordt, is overigens ook cultureel bepaald: in de Nederlandse situatie is inspraak bij het maken van een Plan van Aanpak bijna een must, terwijl in landen met een meer hiërarchische bedrijfscultuur de projectmanager echt de baas is die anderen vertelt wat er wordt gedaan.
- **Alternatieve route 3 (R3).** In stap 4 kan gekozen worden voor verschillende deelstappen die hier uitvoeringsfasen worden genoemd. Een eenvoudig project kent in stap 4 bijvoorbeeld alleen de uitvoeringsfase 'Realisatie' (het doen) en in stap 3 een stukje 'Ontwerp' (het denken). Een ingewikkelder of groot project kent de uitvoeringsfasen 'Ontwerp', 'Voorbereiding' en 'Uitvoering'. Voor verschillende typen projecten kunnen hier verschillende benamingen worden gebruikt. Bij een onderzoek heet stap 3 'Maken van het Plan van Aanpak' bijvoorbeeld 'maken van het onderzoeksplan'. Kortom, in stap 4 kunnen verschillende uitvoeringsfasen voorkomen. Hier kunnen eventueel ook methoden als Scrum en Agile worden ingepast. Welke uitvoeringsfase het projectteam tijdens de uitvoering kiest, wordt al in stap 1 bepaald (zie paragraaf 1.9 en figuur 1.21).
- **Alternatieve route 4 (R4).** In de methode is het gangbaar dat de oplevering van het projectresultaat plaatsvindt in stap 5. Het alternatief is dat het projectteam de oplevering van het projectresultaat van stap 5 opneemt in Stap 4 'Uitvoeren van het project' en stap 5 laat vervallen. Vaak is de oplevering van het projectresultaat echter zo belangrijk dat het goed is om hiervoor een aparte stap op te nemen. Als het project bijvoorbeeld een evenement betreft, is stap 5 de belangrijkste: dit is het evenement zelf!

**Projectvoorstel
of
Projectopdracht**

**Projectteam of
Projectmanager
maakt PvA**

**Uitvoeringsfasen
kiezen**

**Oplevering kan
als aparte stap**

In de beschrijving van de zes stappen wordt in dit boek telkens aangegeven wanneer genoemde keuzes moeten worden gemaakt.

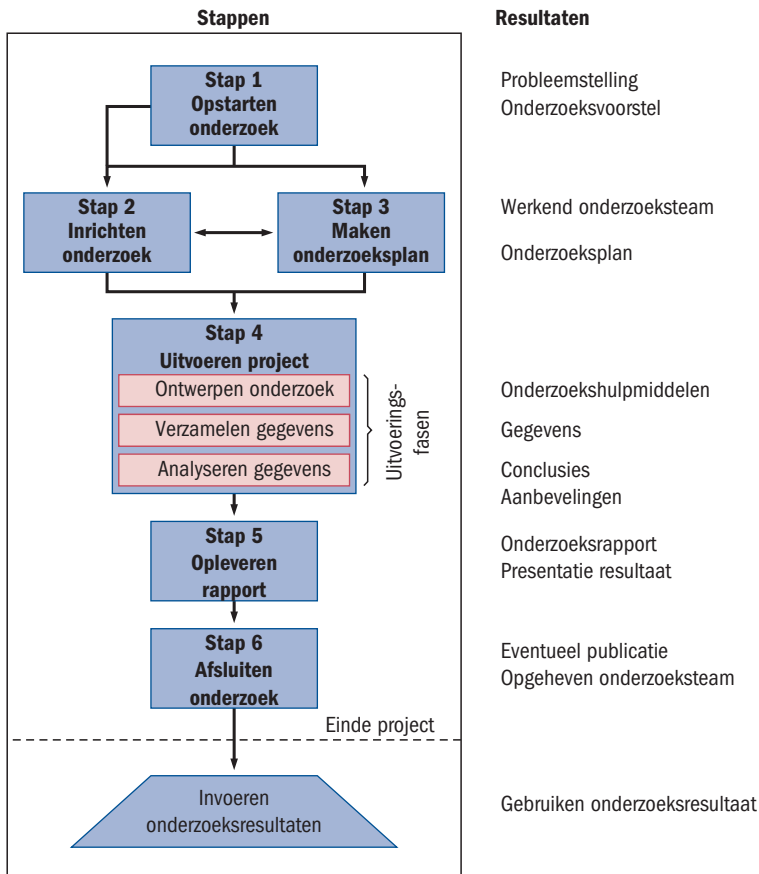
Ook een onderzoek heeft de kenmerken van een project en is als project uit te voeren. Het onderzoek kan via de P6-Methode worden ingedeeld. Dit wordt in een voorbeeld toegelicht.

Voorbeeld van gebruik van de P6-Methode

Een onderzoek

Een onderzoek kent volgens de P6-Methode de volgende stappen (zie figuur 7).

FIGUUR 7 Onderzoek volgens de P6-Methode



In *Stap 1* 'Opstarten van het onderzoek' ontstaat bij de opdrachtgever een vraag (de probleemstelling) waarop hij een antwoord wil. Om het antwoord te vinden, neemt hij het initiatief tot het uitvoeren van bijvoorbeeld een marktonderzoek, een wetenschappelijk onderzoek, een bevolkingsonderzoek of een haalbaarheidsonderzoek. Op basis van een Projectvoorstel – in dit geval ook wel een onderzoeksvoorstel genoemd – besluit hij een onderzoeksproject te starten.

In *Stap 2 'Inrichten van het onderzoek'* wordt onder andere een onderzoeksteam ingesteld.

In *Stap 3 'Maken van het onderzoeksplan'* wordt de probleemstelling opgedeeld in verschillende onderzoeksvragen. Ook worden de grenzen bepaald, worden de kosten berekend en wordt een planning gemaakt. Het Plan van Aanpak noemt men in dit geval het onderzoeksplan.

Stap 4 'Uitvoeren van het project' bestaat (zoals uit figuur 7 blijkt) uit een aantal uitvoeringsfasen:

- In de uitvoeringsfase '*Ontwerpen van het onderzoek*' ontwerpt het onderzoeksteam de hulpmiddelen waarmee de gegevens verzameld worden en waarmee het onderzoek uitgevoerd gaat worden. Bij een experimenteel onderzoek (chemisch, medisch) worden de uit te voeren experimenten bedacht en ontworpen en wordt al nagedacht over hoe de onderzoeksgegevens later worden verwerkt. Bij een marktonderzoek worden bijvoorbeeld de enquêtevragen met een computerprogramma in een database ingevoerd, telefoonscripts (een soort handleiding) geschreven en de te ondervragen mensen geselecteerd.
- In de uitvoeringsfase '*Verzamelen van gegevens*' worden aan de hand van het ontwerp eerst de voorbereidingen getroffen om de benodigde onderzoeksgegevens te verzamelen. Er wordt eventueel personeel ingehuurd en er worden met hen afspraken gemaakt over het verzamelen van de gegevens. Vervolgens worden de gegevens daadwerkelijk verzameld.
- Tijdens de uitvoeringsfase '*Analyseren van gegevens*' worden de verzamelde gegevens geanalyseerd. De gegevens worden geselecteerd, gesorteerd en onderzocht op logische verbanden. Op basis van de gevonden informatie worden conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

In *Stap 5 'Opleveren van het rapport'* wordt het onderzoeksrapport afge maakt en aan de opdrachtgever aangeboden. Het onderzoeksresultaat wordt gepresenteerd aan betrokkenen en eventueel gepubliceerd in een tijdschrift.

In *Stap 6 'Afsluiten van het project'* wordt – als dat aan de orde is – voorbereid dat er maatregelen worden genomen of dat een aanvullend project wordt gestart om de resultaten van het onderzoek te implementeren.

9 Beslissingen in projecten

Managers en opdrachtgevers nemen beslissingen op basis van gevoel en ervaring, maar zeker ook op basis van informatie. In de P6-Methode komen een aantal momenten voor waarop er een beslissing moet worden genomen over de voortgang, op basis van een beslisdocument. Een beslisdocument is een managementrapportage die voldoende informatie bevat over de toekomst en het verleden. Op basis hiervan kan het management of de opdrachtgever gemakkelijker een beslissing nemen over het vervolg: het project doorgaan op de ingeslagen weg, het project bijstellen op verschillende punten of het project stoppen.

Opdrachtgevers willen vaak geen uitgebreide verslagen lezen, maar vragen om 'informatie op een A4-tje'. Daarom moet een beslisdocument van beperkte omvang zijn en een duidelijke structuur bezitten. De beslissing wordt in het beslisdocument dus 'voorgekookt' in 'hapklare brokken'.

In de stappen van de P6-Methode wordt een aantal beslisdocumenten gebruikt:

- Het *Projectvoorstel*. In het begin van een project (tijdens de het opstarten van het project in stap 1) neemt de organisatie op basis van het Projectvoorstel de beslissing of zij een project wil starten.
- Het *Plan van Aanpak*. Aan het eind van stap 3 worden in het Plan van Aanpak het projectresultaat en de projectuitvoering gedefinieerd en wordt het plan na de goedkeuringsbeslissing uitgevoerd.
- Het *faserapport*. Om een uitvoeringsfase te evalueren en te beslissen over het vervolg, wordt tijdens de projectuitvoering in stap 4 aan het eind van elke uitvoeringsfase een 'Faserapport fase X' gemaakt door het projectteam. Hierbij is X de naam van de fase. Aangezien de naamgeving en de indeling van de fasen per soort project en per omvang van het project anders kunnen zijn, komen er verschillende faserapporten voor. In paragraaf 8.7 wordt de algemene indeling van dit soort beslisdocumenten gegeven.
- Het *projecteindrapport*. De eindresultaten van het gehele project worden in stap 6 geëvalueerd en samengevat op dezelfde manier en met eenzelfde beslisdocument als een faserapport (zie ook paragraaf 8.7); dit heet het projecteindrapport.

H

H

Tijdens het project wordt de opdrachtgever op de hoogte gehouden van de vorderingen door oplevering van verschillende tussenreportages. Hoewel de projectmanager verantwoordelijk is voor het projectresultaat, geven de tussenreportages de opdrachtgever de mogelijkheid het project bij te sturen. Tussenreportages zijn bijvoorbeeld bijgewerkte plannings, voortgangsverslagen en notulen van vergaderingen. Ook andere documenten, zoals een stakeholderanalyse, een informatiematrix en doorgaande actiepuntenlijsten kunnen een bijdrage leveren aan het managen van het project.



Via de website kunnen verschillende beslisdocumenten en andere hulpmiddelen worden gedownload.

!

Het nemen van beslissingen door een opdrachtgever of stuurgroep kan soms veel tijd kosten. Houd daar rekening mee.

10 Projecten en ethiek

Niet alles kan en niet alles mag in de samenleving of binnen een organisatie. Dat geldt ook voor een project. De organisatie moet dan ook de vraag stellen of het project dat zij gaat uitvoeren wel ethisch aanvaardbaar is. Ethiek gaat over 'goed' en 'fout', over wat een organisatie wel kan doen en wat zij niet mag doen. Ethiek gaat over begrippen als normen en waarden. Normen en waarden zijn persoonsgebonden en niet voor iedereen gelijk. In deze context komen de onderwerpen 'integriteit' van de projectmanager en 'maatschappelijk verantwoord projectmanagement' aan de orde.

Ethiek
Normen
Waarden

Integriteit

Integriteit

Ethiek gaat ook over integriteit. Bij niet-integer gedrag maakt iemand onrechtmatig of oneigenlijk gebruik van zijn macht, zijn positie, zijn kennis, zijn relaties of zijn bevoegdheden ten voordele van zichzelf of anderen.

De *International Project Management Association Nederland* (IPMA) is een beroepsvereniging van mensen die professioneel betrokken zijn bij het vakgebied projectmanagement en waakt over de integriteit van de beroepsgroep. De vereniging heeft een gedragscode opgesteld voor de beroepsgroep van projectmanagers, de Projectcode IPMA Nederland. De projectcode is er onder andere voor bedoeld dat de beroepsgroep zich niet in diskrediet brengt. De regels omvatten zaken als respect voor belanghebbenden, zorgvuldigheid met financiële aspecten, belangenbehartiging van de opdrachtgever en loyaliteit aan de organisatie, professionele onafhankelijkheid, financiële onafhankelijkheid, eerlijkheid, deskundigheid, vertrouwelijkheid en realisme over projectvoortgang.

IPMA

Gedragscode

De projectcode bepaalt dat een integer projectteamlid of projectmanager:

- zich houdt aan de wetten van het land of de landen waar het project zich afspeelt;
- zich houdt aan de ethische normen op zijn vakgebied;
- rekening houdt met de ethische grenzen van de projectomgeving, bijvoorbeeld voorschriften en normen in de branche van de opdrachtgever;
- zich houdt aan de regels die gangbaar zijn voor projectmanagement;
- rekening houdt met de duurzaamheid van het projectresultaat. Dit punt wordt hierna uitgewerkt.

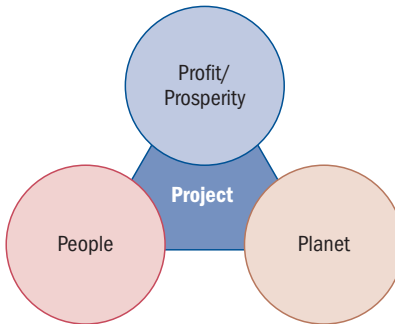
Maatschappelijk verantwoord projectmanagement

Om als mensheid te 'overleven' op deze wereld moeten organisaties aandacht besteden aan duurzaamheid. Duurzaamheid betekent dat de organisatie probeert te voorzien in de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien, in gevaar te brengen. Duurzaamheid gaat over erop toezien dat de volgende generaties kunnen blijven beschikken over schaarse hulpbronnen, zoals grondstoffen, energie en een gezond leefmilieu. Veel bedrijven, overheden en instellingen hebben in hun doelstellingen staan dat ze maatschappelijk verantwoord willen opereren. Bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) neemt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor de effecten van de bedrijfsactiviteiten op mens, milieu en bedrijfsvoering. Met duurzame ontwikkeling en maatschappelijke verantwoordelijkheid houdt de organisatie niet alleen rekening met sociale en economische belangen, maar ook met ecologische belangen. John Elkington heeft in deze context de drie P's van People, Planet en Profit bedacht. In een projectomgeving worden dat er vier: *Project, People, Planet* en *Profit*. In deze omgeving wordt maatschappelijk verantwoord opereren aangeduid met de term maatschappelijk verantwoord projectmanagement (MVP) (zie figuur 8).

Duurzaamheid

Project

De opdrachtgever, de projectmanager of het projectteamlid is niet alleen op de wereld: zijn project is een onderdeel van een organisatie die op haar beurt weer een onderdeel is van de samenleving. Niet alleen als werknemer van een bedrijf heeft iemand een maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar hij heeft dat vanzelfsprekend ook als 'burger'. Omdat projecten vaak worden gebruikt om veranderingen tot stand te brengen, is het belangrijk bij deze veranderingen rekening te houden met duurzaamheid en een project maatschappelijk verantwoord aan te pakken. Een organisatie is bezig met een veranderingsproces en wat ligt er meer voor de hand dan dat zij bij de uitvoering van het project het aspect maatschappelijke verantwoorde-

FIGUUR 8 Maatschappelijk verantwoord projectmanagement in vier P's

lijkheid meeneemt als onderdeel van haar plannen? De organisatie kan aan de ene kant speciale projecten uitvoeren met als doel meer maatschappelijk verantwoord en duurzaam bezig te zijn, maar aan de andere kant kan zij er bij de uitvoering van elk willekeurig project rekening mee houden. Omdat zij toch bezig is met een verandering, kan zij vaak zonder veel extra moeite en kosten haar maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.

People

Maatschappelijk verantwoord betekent voor een projectteam dat ze niet alleen rekening houdt met directe betrokkenen, maar ook met groepen daarbuiten. Binnen de onderneming gaat het erom rekening te houden met bijvoorbeeld de gezondheid en het welzijn van medewerkers, maar ook om het opleiden en de persoonlijke ontwikkeling van het personeel. Ook medezeggenschap, inspraak, goede omgangsvormen en een prettige werkomgeving horen hierbij.

Naar buiten toe gaat het erom rekening te houden met kansarme groepen, maar ook om het aanbieden van stageplaatsen. Bij de inkoop van materialen voor een project houdt de organisatie rekening met de arbeidsomstandigheden waaronder deze materialen worden gemaakt, bijvoorbeeld met kinderarbeid.

Planet

Een 'duurzaam' projectteam houdt rekening met natuur en milieu. Zij probeert oplossingen binnen het project te vinden om energie te besparen, afval te scheiden en diervriendelijk te produceren. Ook probeert zij een projectresultaat op te leveren dat vervuiling van water, lucht en bodem tegengaat en geluidshinder voorkomt of beperkt. Verder zorgt zij ervoor dat het projectresultaat – of de projectuitvoering – niet onnodig veel grondstoffen gebruikt en dat de verwerkte grondstoffen na gebruik geschikt zijn voor hergebruik.

Profit

Bij sommige projecten bestaan de baten uit het opgeleverd projectresultaat; de opdrachtgever investeert in dat geval een deel van zijn budget om te beschikken over het projectresultaat. Bij veel projecten echter wordt een kosten-batenanalyse gemaakt en moet er sprake zijn van hogere baten dan kosten, dat wil zeggen: winst. Een duurzame opdrachtgever is niet uit op snelle persoonlijke winst, maar op winst en continuïteit op lange termijn. Hij

streeft naar een gezonde financiële situatie, investeert in mensen en levert ook geregeld financiële bijdragen aan maatschappelijke doelen. In een niet-commerciële omgeving gebruikt men in plaats van de P voor Profit de P van *Prosperity* (welvaart).

Houd bij het opstellen van de projectdoelen en het uitvoeren van projectactiviteiten rekening met de vier P's.



11 Aan de slag!

Als een projectmanager nog weinig ervaring heeft, zal hij zich – voordat hij met een werkelijk project begint – eventueel verder willen verdiepen in projectmanagement. Dat geldt niet alleen voor de projectmanager, maar ook voor de teamleden, de opdrachtgever en andere betrokkenen. In deze paragraaf volgen enkele tips om het inzicht te vergroten. Ook wordt aangegeven hoe de P6-Methode verder is te gebruiken en wordt aandacht besteed aan de hulpmiddelen die achter in dit boek zijn te vinden en deels via de website ter beschikking worden gesteld.

Vorbereiden op projectmatig werken

Er zijn verschillende manieren waarop betrokkenen bij projecten zich kunnen oriënteren en voorbereiden op projectmatig werken:

- De eerste manier is de bestudering van literatuur. Er zijn veel boeken geschreven over projectmanagement. Google levert al snel een stuk of tien titels. Als de projectmanager het geen probleem vindt om Engels te lezen, googelt hij op 'project management' (met spatie, want in de Engelse taal worden dergelijke woorden los van elkaar geschreven).
- Ook kan een van de cursussen, workshops of (zelfs) master classes over projectmanagement worden gevolgd die worden aangeboden. Het gesproken woord is vaak sterker dan geschreven tekst en op die cursussen kan de cursusleider ook een houding aanleren om een project 'te lijf te gaan'. Het is de overweging waard de cursus samen met alle leden van het projectteam te volgen; dat kweekt saamhorigheid en iedereen spreekt na de cursus dezelfde taal op het gebied van projectmanagement. Het is aan te bevelen dat de opdrachtgever van het project bij de cursus aanwezig is. Een opdrachtgever heeft snel de neiging om te zeggen dat hij het allemaal al wel weet. Voor een succesvol project is goede communicatie tussen opdrachtgever en projectteam echter onontbeerlijk en is het belangrijk dat ook de opdrachtgever dezelfde taal spreekt als het projectteam. Op de website van de auteur (www.roelgrit.nl) zijn links te vinden naar aanvullende informatie over de P6-Methode.
- Voor de aanvang en tijdens de uitvoering van het project is een goede planning van belang. Hierbij organiseert de projectmanager het project door de uit te voeren activiteiten te koppelen aan de inzet van mensen, middelen en budget. Het kan nuttig zijn – zeker bij een groot project – om hiervoor planningssoftware te gebruiken. Het best is de software te leren gebruiken voordat het project begint, bijvoorbeeld door een cursus te volgen. In paragraaf 8.2 is informatie te vinden over plannen met en plannen zonder de computer. Van de website is het bestand *Minicursus plannen met MS Project* te downloaden.
- Verder kan de projectdocumentatie van oude projecten bestudeerd worden. Wellicht is die nog binnen de organisatie aanwezig en is er zelfs

Literatuur

Cursussen,
workshops,
masterclasses

Plannings-
software



Project-
documentatie

Interviews

een evaluatie van deze projecten beschikbaar. Er kan worden geanalyseerd hoe het projectteam de eerdere projecten heeft uitgevoerd, welke inhoudelijke en voortgangsdokumentatie beschikbaar was, wat er goed en wat er fout ging, hoe de besluitvorming verliep en welke hulpmiddelen gebruikt werden.

- Ten slotte kunnen interviews en gesprekken worden gevoerd met 'projectdeskundigen', zoals ervaren projectmanagers, projectteamleden en een opdrachtgever. Het doel is te achterhalen welke problemen ze tegenkwamen en hoe ze die hebben opgelost. Bij het opstarten van een nieuw project, is het verstandig te informeren naar eerder uitgevoerde projecten binnen deze organisatie: wat ging er goed, wat ging er mis en waardoor werd dat veroorzaakt?

Hoe verder?

Na de introductie in dit eerste hoofdstuk (de voorbereidende stap) heb je een overzicht gekregen van projectmatig werken en ga je aan de slag met een werkelijk project. Je kunt het best op de volgende manier verder gaan:

- Lees de stappen in dit boek globaal door of blader erdoorheen. Probeer een goed idee te krijgen van de opbouw van de methode, wat je te wachten staat en hoe de te volgen werkwijze is.
- Vervolgens kun je het best stap 1 – als eerstvolgende stap – goed doorlezen. De stap bestaat uit activiteiten waarbij steeds de informatie wordt gegeven die je nodig hebt om de betreffende activiteit uit te kunnen voeren. Om welke activiteit het gaat, is eenvoudig af te leiden uit de speciale lay-out. Na uitvoering van een activiteit ga je verder met de volgende activiteit in stap 1.
- Na afsluiting van stap 1 ga je op dezelfde manier verder met de volgende stappen. Je wordt zo stapsgewijs door het project geleid. Elke activiteit levert een tussenresultaat voor het uiteindelijke projectresultaat of zorgt ervoor dat het project beter beheersbaar blijft. Het uiteindelijke projectresultaat komt tot stand als een optelsom van alle tussenresultaten.

Hulpmiddelen bij de P6-Methode

Tijdens projecten komen sommige onderwerpen vaker voor. Het onderwerp 'planning' is niet alleen te vinden in Stap 3 'Maken van het Plan van Aanpak', maar ook in Stap 4 'Uitvoeren van het project'. Om een onderwerp niet tweemaal te hoeven behandelen – of de structuur van het boek te verstoren – is ervoor gekozen dergelijke onderwerpen op te nemen in hoofdstuk 8 'Projecthulpmiddelen'. Waar nodig, wordt verwezen naar deze hulpmiddelen door middel van een icoontje in de marge.

H

De volgende hulpmiddelen voor de uitvoering van projecten zijn te vinden in de paragrafen van hoofdstuk 8:

- 8.1 Hulpmiddelen op de *website*. Van de website zijn veel informatie en hulpmiddelen te downloaden die bij de uitvoering van projecten bruikbaar zijn, zoals verschillende modellen in MS Word, rekenmodellen in MS Excel, checklists, een Minicursus plannen met MS Project, Power-Pointpresentaties en links naar websites.
- 8.2 Maken van een *planning*. Aangezien plannings in alle stadia van een project voorkomen, wordt aan dit onderwerp uitgebreid aandacht besteed.
- 8.3 *Managen van time, informatie en stress*. Om te voorkomen dat een projectteamlid tijd tekort heeft, wordt een aantal tips gegeven om tijd, stress en informatie te managen.

- 8.4 Houden van een *presentatie*. In projecten moeten geregeld presentaties worden gehouden. Het is belangrijk dat deze van goede kwaliteit zijn. Deze paragraaf geeft aanwijzingen om een goede presentatie te houden.
- 8.5 *Effectief vergaderen*. Effectief en efficiënt vergaderen is een must binnen een project! Hier staan aanwijzingen voor de manier om een projectvergadering te organiseren.
- 8.6 Nemen van *beslissingen*. Hier wordt uitgelegd hoe projectmanagers, projectteamleden en opdrachtgevers te maken krijgen met het nemen van beslissingen.
- 8.7 Maken van een *faserapport* en projecteindrapport. Tijdens de uitvoering van het project moet bij de overgang van de ene fase naar de volgende fase een beslissing worden genomen over het vervolg, op basis van een beslisdocument.
- 8.8 *Systematisch problemen aanpakken*. Ingewikkelde problemen tijdens het project zijn goed aan te pakken met de Systematische Probleem Aanpak.
- 8.9 Houden van een *interview*.
- 8.10 *Onderhandelen*. Projectmanagers, projectteamleden en opdrachtgevers zullen geregeld met elkaar onderhandelen.

Met dit boek in de hand kunnen complete projecten worden uitgevoerd. Voor de uit te voeren activiteiten zijn voor de betrokkenen per stap TO DO lijstjes beschikbaar.



TO DO lijst

Bereid je voor op projectmatig werken

- Kies de te gebruiken informatiebronnen, zoals literatuur en 'oude' projectdocumentatie.
- Overweeg om op een projectmanagementcursus te gaan of om ervaren projectteamleden te interviewen.
- Neem dit boek globaal door.
- Bekijk welke hulpmiddelen op de website bruikbaar zijn.



BETROKKENEN: *alle*

Het uitvoeren van een project volgens de methode in dit boek biedt een structuur voor de uitvoering van projecten. Het geeft duidelijke stappen, activiteiten (TO DO), beslispunten, meetpunten, hulpmiddelen en technieken. Let wel: het gebruik van een methode is geen doel op zich, moet geen schijnzekerheid geven en niet de creativiteit beperken of talenten onbenut laten. Het is van groot belang dat projectteamleden het naar hun zin hebben in het project en iedere dag gemotiveerd naar hun project gaan. Ga daarom bewust om met de methode en wijk vooral af als dat nodig is. De methode moet geen keurslijf worden.

In de volgende stap 'Opstarten van het project' wordt bekend wie de opdrachtgever en de sponsors zijn. Verder wordt een Projectvoorstel gemaakt en een projectmanager benoemd.

Discussie

Hierna volgen enkele discussiepunten die uitnodigen om na te denken over zaken die spelen in deze fase van het proces.

- 1 Je kunt een vakantie routinematig, improviserend of projectmatig aanpakken.
 - 2 Het is niet altijd nodig een project te faseren.
 - 3 Via een projectmatige aanpak kan improvisatie worden omgezet in routine.
 - 4 Bij een klein project kan het Plan van Aanpak worden overgeslagen.
 - 5 Het Plan van Aanpak wordt door de projectmanager gemaakt.
 - 6 De specificatie van het projectresultaat is het belangrijkste onderdeel van een project.
 - 7 Projectmatig werken is een modegril en zal wel weer overgaan.
 - 8 Het maakt niet uit welke methode je voor projectmanagement kiest. Het is maar een leidraad.
-

Opdrachten

- 1 Een badkamerleverancier doet een project voor zijn klant. Wat vind je van het gebruik van het woord project in dit verband?
- 2 Wat is het verschil uit tussen het projectresultaat en het projectdoel. Welke van de twee kun je het meest 'SMART' definiëren.
- 3 Het is van groot belang de scope van een project goed vast te stellen. Welke factoren kunnen de scope beïnvloeden?
- 4 'Projectmanagement is routine brengen in iets wat je nog nooit hebt gedaan'. Leg deze uitspraak uit.
- 5 Is een afstudeeronderzoek altijd een project? Licht je antwoord toe.
- 6 Als een project niet succesvol is voor de opdrachtgever, kan het toch succesvol zijn voor andere stakeholders. Leg dit uit aan de hand van voorbeelden.
- 7 Citaat uit *Weekblad Elsevier* in 2014: 'Overheid verspilt miljarden euro's aan mislukte ICT-projecten. Per jaar raakt de Nederlandse overheid 4 tot 5 miljard euro kwijt aan ICT-projecten die mislukken. Vooral bij grote technologieprojecten gaat het mis: van de grote projecten, met een budget van 7,5 miljoen euro of meer, slaagt 7 procent.'
 - a Wanneer is een project mislukt?
 - b Waarom zou er vaker sprake zijn van mislukken van projecten bij de overheid dan bij bedrijven?
 - c Waarom mislukken juist ICT-projecten?
 - d Waarom zou de overheid überhaupt projecten doen als maar 7 procent slaagt?
- 8 Leg uit waarin het verschil zit tussen de zogenoemde Duivelsdriehoek en het Duivelsvierkant.
- 9 Leg de volgende uitspraak uit: 'Via een projectmatige aanpak kan improvisatie worden omgezet in routine.'
- 10 Leg de volgende uitspraak uit: 'Welke klussen kun je via een projectmanagementmethode op je eigen vakgebied als project aanpakken en welke niet?'
- 11 Men deelt projecten wel als volgt in: technisch, sociaal en een mengvorm. Leg uit welke volgens jou hiervan het moeilijkst uit te voeren is.

- 12** Geef twee redenen om de gebruiker van het projectresultaat te betrekken bij het project.
- 13** Leg uit waarom de Demingcyclus (Plan, Do, Check, Act) kan leiden tot bureaucratie.
- 14** Wat wordt bedoeld met 'het beheersbaar te houden van het project'?
- 15** Wat is het verschil tussen een Projectvoorstel en een Plan van Aanpak?
- 16** Van sommige projectmanagementmethoden zegt men dat ze volgens de 'watervalmethode' werken. Welk nadeel heeft deze methode?
- 17** Waarom worden projecten opgedeeld in fasen?
- 18** Waarin verschilt de P6-Methode in dit boek van andere projectmanagementmethoden?
- 19** In de P6-Methode worden de 'uitvoeringsfasen' gedefinieerd.
- a** In welke P6-stap van een project wordt bepaald welke uitvoeringsfasen worden gedefinieerd voor een uit te voeren project?
 - b** Leg uit wat binnen de P6-Methode wordt verstaan onder een uitvoeringsfase.
 - c** Geef een aantal uitvoeringsfasen aan binnen een groot project op je eigen vakgebied.
 - d** Geef een aantal uitvoeringsfasen aan die voorkomen bij het bouwen van een huis, bij het doen van een onderzoek of bij het ontwikkelen van een nieuw informatiesysteem.
- 20** Een mogelijke opdeling van een project volgens de watervalmethode is initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding en realisatie. Leg uit hoe deze opdeling in de P6-Methode past.
- 21** De P6-Methode kent verschillende alternatieve routes.
- a** Welke zijn dit?
 - b** Waarom zijn er verschillende routes?
 - c** Pas dit toe op een voor bekend project.
- 22** Waarom is het van belang dat het begrip duurzaamheid (en de 4 P's) juist in projecten aan de orde komt?



Stap 1

Opstarten van het project

Een project begint niet spontaan, maar wordt georganiseerd naar aanleiding van een probleem of wens. Er is een initiatiefnemer voor het project en er moeten mensen bereid zijn budget beschikbaar stellen. Stap 1 is een oriëntatie op het project en is bedoeld om te onderzoeken of het project haalbaar en wenselijk is. Als dat het geval is, worden de eerste stappen gezet om daadwerkelijk een project te starten.

TO DO lijsten

- 1-1 Neem het initiatief voor een project
- 1-2 Bepaal wie het Projectvoorstel schrijft
- 1-3 Stel vast wie de opdrachtgever is
- 1-4 Verzamel informatie
- 1-5 Bereid het intakegesprek voor
- 1-6 Voer het intakegesprek
- 1-7 Interview belanghebbenden
- 1-8 Controleer de haalbaarheid van het project
- 1-9 Bepaal de omvang van het project
- 1-10 Schrijf het Projectvoorstel
- 1-11 Besluit om een project te starten
- 1-12 Besluit wie het project gaat uitvoeren
- 1-13 Stel eventueel een offerte op
- 1-14 Benoem de projectmanager



Resultaten van stap 1

- beschikbare sponsors
- een duidelijke opdrachtgever
- een goedgekeurd Projectvoorstel of Projectopdracht
- een aangestelde projectmanager

1.1 Aanleiding voor het project

Vooronderzoek
Haalbaarheids-
studie

Stap 1 is een oriëntatie en betreft het eventueel opstarten van een project. Vanwege het oriënterende karakter spreekt men bij sommige type projecten bij stap 1 wel van een vooronderzoek of een haalbaarheidsstudie. Belangrijk is dat er aan het eind van de van de eerste stap een besluit wordt genomen om wel of niet een project te starten. Maar hoe begint een project? Waarom zou de organisatie een project willen starten?

Er is iemand die op het *idee* komt om een project te starten. Of er zijn verschillende personen – zoals leden van een managementteam – die op enig moment een aanleiding zien om een project te starten.

Er kunnen verschillende redenen zijn om een project te beginnen. Soms wordt *spontaan* ten gevolge van interne of externe signalen besloten 'dat er iets moet gebeuren' en dat 'we misschien maar een project moeten beginnen'.

Sterkte-zwakte-
analyse

De aanleiding voor een project kan ook – niet spontaan – voortkomen uit een eerder uitgevoerd onderzoek of uitgevoerde analyse, bijvoorbeeld een sterkte-zwakteanalyse. Een sterkte-zwakteanalyse is een hulpmiddel om een organisatie te beoordelen op haar sterke punten en haar zwakte punten, maar ook op haar mogelijke kansen en toekomstige bedreigingen. In het Engels noemt men dit de SWOT-analyse. SWOT is een afkorting voor *Strengths, Weaknesses, Opportunities* en *Threats*.

SWOT-analyse

Als de organisatie duidelijk voor ogen heeft wat de organisatiedoelen zijn, kan zij op basis van een degelijk uitgevoerde SWOT-analyse een strategie opstellen om haar doelen te bereiken. Een strategie vertelt iets over de manier waarop de organisatie de zaken wil gaan aanpakken. Zij kan dit op systematische wijze aanpakken; zij brengt haar sterkten en zwakten aan de ene kant in verband (confronteert ze) met de kansen en bedreigingen aan de andere kant. Er zijn vier combinaties mogelijk die verschillende strategieën kunnen opleveren:

- 1 *Sterkte/kans*. Deze combinatie leidt tot strategieën die de eigen sterke punten gebruiken om de kansen te benutten en om als organisatie te groeien.
- 2 *Zwakte/kans*. Deze combinatie leidt tot strategieën die de eigen zwakte punten zodanig verbeteren, dat ze kunnen worden gebruikt om de kansen beter te benutten.
- 3 *Sterkte/bedreiging*. Deze combinatie leidt tot strategieën die de sterke punten gebruiken om bedreigingen die van buiten op de organisatie afkomen, af te wenden: dus hoe kan de organisatie zich verdedigen tegen bedreigingen?
- 4 *Zwakte/bedreiging*. Bij deze combinatie zijn zwakten niet meer om te buigen. Dit leidt tot terugtrekken uit het 'gebied' waarop de zwakte of bedreiging zich voordoet.

Om de strategieën tot uitvoer te brengen kan de organisatie besluiten een of meer projecten te starten.

Een andere aanleiding voor een project is ook te vinden in *periodieke plannen* die een organisatie opstelt. Voorbeelden van deze plannen zijn: het jaarplan, het ondernemingsplan, het informatieplan, het personeelsplan, het kwaliteitsplan en een risicoanalyse (zie Grit e.a., 2008). Deze plannen bevatten vaak ook een soort SWOT-analyse en worden vaak afgesloten

met een beschrijving van maatregelen en projecten op het desbetreffende gebied.

In het volgende wordt ingegaan op een aantal mogelijke aanleidingen voor een project. Deze aanleidingen zijn gebaseerd op de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen uit de SWOT-analyse.

Er zijn interne problemen

Interne problemen waardoor zaken mis gaan binnen de organisatie, kunnen aanleiding zijn voor een project. Interne problemen zijn bijvoorbeeld:

- Er zijn storingen in het productieproces.
- De levertijd van de producten aan de klant zijn onacceptabel langer dan die bij de concurrent.
- De wachtlijsten voor bepaalde operaties zijn erg lang geworden.

Het gevolg van de interne problemen is dat verschillende partijen zoals klanten, medewerkers en leveranciers ontevreden zijn, klagen over de prestaties van de organisatie of weglopen. In dat geval kan er een project worden opgestart om deze zwakke punten (*Weaknesses*) te verbeteren. Managers gebruiken graag positieve teksten en spreken liever over *verbeterpunten* dan over zwakke punten.

Er is een bedreiging van buitenaf

De aanleiding van een project kunnen een of meer bedreigingen (*Threats*) van buiten de organisatie zijn. Bedreigingen zijn bijvoorbeeld:

- De belangrijkste concurrent introduceert een innoverend product.
- De overheid stelt nieuwe regels en introduceert lastige wetgeving waaraan de organisatie moet voldoen.
- Omwonenden hebben last van het bedrijf.

Er kan een project worden opgezet om aan deze bedreigingen het hoofd te bieden of ze zelfs om te zetten in nieuwe kansen voor de organisatie.

Er doen zich nieuwe kansen voor

In de wereld buiten de eigen organisatie doen zich nieuwe kansen (*Opportunities*) voor. Kansen zijn bijvoorbeeld:

- Er is de mogelijkheid een veelbelovende fusie aan te gaan met een ander bedrijf.
- De eigen organisatie kan een ander bedrijf overnemen.
- Er zijn nieuwe trends of nieuwe ontwikkelingen in de omgeving waarneembaar.
- Er zijn innovatieve technologieën beschikbaar, bijvoorbeeld nieuwe machines waardoor het bedrijf goedkoper kan produceren of een stemcomputer waarmee de gemeente het stemmen bij de verkiezingen kan automatiseren. Of nieuwe internettechnologie biedt nieuwe verkoopkanalen voor een product tegen een lagere kostprijs.

Deze kansen kunnen de aanleiding vormen een project te starten.

De organisatie bestendigt haar positie

Het bedrijf beschikt over een aantal sterke punten (*Strengths*) en heeft daardoor een voorsprong op de concurrent. Het wil deze sterke punten behouden en gebruiken om zwakke punten te verbeteren of nieuwe kansen te

creëren om die vervolgens te benutten. Het bedrijf wil zich bijvoorbeeld met haar sterke punten profileren en wil daarvoor een evenement, een congres of een open dag organiseren; dat kan de aanleiding zijn voor een project.

1.2 Initiatiefnemer van het project

Eén persoon of meerdere personen signaleren dat er op basis van de aanleiding eventueel een project kan worden opgestart. Dit is de mogelijke initiatiefnemer of *initiator* van het project. Er zijn verschillende partijen die op het idee kunnen komen voor een mogelijk project:

- Het *management* heeft als taak tactisch en strategisch na te denken over de organisatie en signaleert op basis van eigen waarnemingen dat er 'iets moet gebeuren'. Vanwege de ingewikkeldheid schat het management in dat het moeilijk is dit binnen de normale lijnorganisatie te doen en dat een project een mogelijke oplossing biedt.
- Een *medewerker* die iets opvalt of die strategisch meedenkt, meldt aan het management dat er aanleiding is om iets te veranderen. Hij komt met een idee, een voorstel of een projectaanvraag.
- Een intern of extern *adviseur* – zoals een accountant, een informatieanalist, een kwaliteitsmedewerker of een beleidsmedewerker – concludeert op basis van waarnemingen of onderzoeksresultaten dat er aanleiding is om na te denken over een project.
- Een toekomstige *gebruiker* van het projectresultaat – bijvoorbeeld een burger, een interne of externe klant of een medewerker – kan, vaak zonder het zelf te weten, de initiator zijn van een project door het melden van ondervonden problemen.

De initiatiefnemer voor een mogelijk project zal proberen medestanders te zoeken voor zijn idee en draagvlak te creëren voor de uitwerking ervan.

Draagvlak

1.3 Van aanleiding tot project

Het management neemt als mogelijk toekomstige opdrachtgever (en als financier) de beslissing om iets te doen op basis van de aanleiding. Uiteindelijk resulteert dit eventueel in een Projectvoorstel, een Projectopdracht (of zelfs meteen een Plan van Aanpak), waarover een besluit moet worden genomen.

Mogelijke reacties op de aanleiding

Het management kan op verschillende manieren omgaan met de aanleiding. Globaal zijn er in deze initiatieffase de volgende mogelijkheden, lopend van helemaal niets doen tot het starten van een project:

- 1 *Niets doen*. Het management laat alles zoals het is en onderneemt geen actie. Het onderwerp is bij voorbaat te onbelangrijk, te complex of te duur om uit te voeren.
- 2 *Oplossen in de lijn*. Het gesignaleerde probleem wordt via maatregelen door het normale management (de *lijn*) opgelost binnen de afdelingen. Er wordt geen apart project gestart.
- 3 *Projectvoorstel (laten) schrijven*. Het management van de organisatie overweegt op grond van de complexiteit en omvang van het onderwerp, een project te starten. Vanwege de twijfel over de haalbaarheid van het

project laat het management eerst een Projectvoorstel schrijven. Op basis hiervan wordt een beslissing genomen om al dan niet een project te starten.

- 4 *Direct een project starten.* Het management is zeker van de zaak en besluit meteen een project te starten. Er wordt niet eerst een Projectvoorstel geschreven, maar er wordt door het management een Projectopdracht gemaakt. De Projectopdracht bevat vergelijkbare informatie als het Projectvoorstel. Op basis van de Projectopdracht wordt direct begonnen met het maken van een uitgebreid Plan van Aanpak. In dit boek definieert een Plan van Aanpak (de uitvoering van) het complete project of een lange uitvoeringsfase in stap 4. Dit Plan van Aanpak wordt in detail beschreven in Stap 3 'Maken van het Plan van Aanpak'.

Projectopdracht

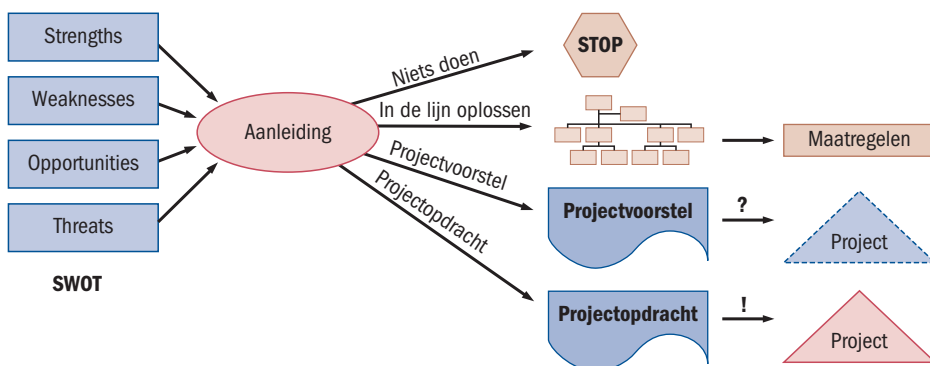
Plan van Aanpak

1

Grafische samenvatting van aanleiding tot project

In figuur 1.1 is het traject van de aanleiding (een sterk punt, zwak punt, kans of bedreiging) tot het opstarten van een project, schematisch samengevat.

FIGUUR 1.1 Van aanleiding tot eventueel project



Alternatieve route (R1): Projectvoorstel of Projectopdracht?

Na het signaleren van de aanleiding is er een beslismoment. Er moet in de P6-Methode van dit boek op dit moment een keuze gemaakt worden. Afhankelijk van het feit of er wel of niet zekerheid is dat er een project wordt gestart, wordt een aanpak gekozen. In figuur 6 van het hoofdstuk Voorbereiding is het moment van keuze aangegeven met R1. De keuze wordt als volgt gemaakt:

- Als nog *niet* is besloten een project op te zetten, dan zal de potentiële opdrachtgever beslissen op basis van een te schrijven Projectvoorstel. Je kunt dan de activiteiten van stap 1 uitvoeren. In deze stap wordt dan een beslissing genomen. Bij een positief besluit wordt vervolgens onder andere een projectmanager aangesteld en het project in gang gezet.
- Als er al *wel* is besloten is een project op te zetten, dan zal waarschijnlijk een Projectopdracht worden aangeleverd door het management. Voor het schrijven van deze Projectopdracht kan de informatie over het Projectvoorstel als hulpmiddel worden gebruikt. Er wordt vervolgens direct een projectmanager gekozen die met zijn projectteam (stap 2) aan de slag

Projectvoorstel

Projectopdracht

gaat met schrijven van het Plan van Aanpak (stap 3). Sommige activiteiten uit het vervolg van stap 1 voert het projectteam misschien nog uit, maar andere activiteiten kan zij wellicht overslaan.

In het vervolg van stap 1 wordt ervan uitgegaan dat er eerst een Projectvoorstel moet worden geschreven.

Lees voor het overzicht deze stap eerst geheel door voordat je met de activiteiten aan de slag gaat. Je kunt eventueel de volgorde van de activiteiten aanpassen of activiteiten overslaan.

TO DO lijst 1-1

Neem het initiatief voor een project

- Bepaal wat de aanleiding is voor het project.
- Zoek uit wat al eerder is ondernomen nadat de aanleiding zich heeft gemanifesteerd. Hoe liep dit af? Bestaat er nog documentatie van? Zijn er evaluaties beschikbaar?
- Stel vast wie de initiatiefnemer is.
- Stel vast of er wordt gewerkt met een Projectvoorstel of met een Projectopdracht.

BETROKKENEN: *opdrachtgever / management*

Oplossingen bedenken via brainstormen

Bij een project gaat het erom dat een probleem opgelost wordt of dat een nieuwe opdracht uitgevoerd wordt. Dit vraagt creativiteit van mensen. Om de creativiteit op verschillende momenten tijdens het project te bevorderen, kan brainstormen een goed hulpmiddel zijn. Het management of de potentiële opdrachtgever kan een brainstormsessie of -workshop organiseren. In deze brainstormsessie kunnen de deelnemers (betrokkenen bij het op te lossen probleem) hun ideeën vrij uiten. Het doel is een groot aantal mogelijke oplossingen te bedenken, waarbij alle deelnemers ruim de kans krijgen hun inbreng te leveren. Het best kan de brainstormsessie worden geleid door iemand met ervaring. Die leidt het onderwerp in, heeft de leiding en bewaakt de spelregels. Ook kan hij de genoemde ideeën en oplossingen opschrijven op bijvoorbeeld een bord en zichtbaar maken voor de deelnemers.

Brainstormen

Spelregels

Voor een zo groot mogelijk effect, gelden bij brainstormen de volgende spelregels:

- Er zijn bij brainstormen geen goede, slechte of vreemde ideeën. Of een idee haalbaar is of niet, is tijdens brainstormen nog niet interessant.
- Het gaat erom zo veel mogelijk ideeën te bedenken. Pas na de brainstormsessie worden ideeën beoordeeld op bruikbaarheid.
- Tijdens het brainstormen mag niemand kritiek leveren op ideeën van anderen. Dit mag pas aan het eind van de sessie, wanneer elke deelnemer zijn ideeën heeft kunnen inbrengen.

- Het is toegestaan de ideeën van anderen te combineren of aan te vullen met eigen ideeën.
- Eventueel kunnen de ideeën of resultaten direct (door de deelnemers) worden ingevoerd in een gemeenschappelijke mindmap. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van web based software zoals Mindmeister en Mindjet.

Om het meeste uit een brainstormsessie te halen, kunnen de deelnemers vooraf ingelicht worden over het onderwerp. Verder kan de leider voordat hij begint met het echte probleem, eerst een luchtig onderwerp kiezen om over te brainstormen. Hierdoor komen de deelnemers alvast in de stemming en wordt hun creativiteit geprikkeld.

In dit stadium van 'nog maar' het Projectvoorstel zal waarschijnlijk gebrainstormd worden in beperkte kring, bijvoorbeeld met het management, de initiator, direct betrokkenen en een of meer stafmedewerkers.

De techniek van het brainstormen komt in deze stap aan de orde, maar die is ook te gebruiken bij andere activiteiten in dit boek.

Naast brainstorming zijn er diverse andere manieren om creativiteit te stimuleren. Een goed overzicht hiervan is te vinden in het boek *Gamestorming* (Gray, 2012).

Auteur van het Projectvoorstel

Als de gebruikelijke weg wordt bewandeld en er eerst een Projectvoorstel moet worden gemaakt, wie doet dit dan? Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden:

- De *initiatiefnemer* schrijft het voorstel. Hij is degene die het onderwerp heeft aangemeld en hij wordt door het management gevraagd om het Projectvoorstel te schrijven. De initiatiefnemer is bijvoorbeeld een deskundig medewerker of een adviseur. Een andere mogelijkheid is dat de initiatiefnemer een *manager* is die tijdens zijn werkzaamheden een probleem signaleert of een kans ziet. Wellicht dat hij later de opdrachtgever wordt van het project, omdat het projectonderwerp onder zijn verantwoordelijkheid valt.
- Als de deskundigheid of de menskracht ontbreekt, kan een interne of externe *adviseur* worden aangetrokken om het Projectvoorstel te schrijven.
- In dit stadium is nog geen sprake van een projectmanager, maar misschien heeft de organisatie al iemand op het oog. Deze *toekomstige projectmanager* wordt gevraagd om het Projectvoorstel te schrijven.

De organisatie houdt er bij de keuze van de auteur van het Projectvoorstel rekening mee dat deze persoonlijk er belang bij kan hebben dat het project wordt uitgevoerd. Zo kan een externe adviseur bij een goedgekeurd Projectvoorstel zijn contract met de organisatie wellicht verlengen. De interne medewerker die het Projectvoorstel schrijft, heeft bij goedkeuring van het project wellicht kans op promotie tot Projectmanager. Het kan dus zijn dat zij in het Projectvoorstel toeschrijven naar een goedkeuring.

Laat aankomende projectteamleden – voor zover al bekend – zo snel mogelijk deelnemen aan de activiteiten rondom het project, zoals het opstellen van het Projectvoorstel.

TO DO lijst 1-2

Bepaal wie het Projectvoorstel schrijft

- Organiseer eventueel een korte brainstormsessie in een beperkte kring ter voorbereiding op het schrijven van het Projectvoorstel.
- Stel globaal vast wat het projectresultaat zou moeten zijn.
- Bepaal wie de auteur van het Projectvoorstel wordt.

BETROKKENEN: *management*

1.4 Rol en taak van de opdrachtgever

Als er beslist wordt dat er een project wordt opgezet, speelt de opdrachtgever een belangrijke rol bij de voorbereiding, de uitvoering en de afsluiting van het project. Hij is als 'eigenaar' van het project degene die belang heeft bij het uiteindelijke projectresultaat, om zijn doelstellingen te behalen. Hij is te beschouwen als de klant van het projectteam. Dit team is in die relatie te zien als leverancier van het projectresultaat of de opdrachtnemer van de Projectopdracht.

Klant
Leverancier

Een goede opdrachtgever

De opdrachtgever is dus degene die het project – eventueel namens het management – laat opstarten. Het is niet altijd eenvoudig een opdrachtgever te vinden voor een project, zeker niet als het een omstreden project is. Er zijn veel boeken geschreven over goed projectmanagerschap, echter veel minder over goed opdrachtgeverschap. Dit terwijl een minder goede opdrachtgever de voortgang van een project behoorlijk kan verstoren. Het is belangrijk dat hij zich realiseert dat het aansturen van een project (dat per definitie tijdelijk is) iets anders is dan het aansturen van een afdeling of een organisatie. Als het project gefinancierd wordt door verschillende sponsors of een compleet managementteam, dan kunnen die wellicht hun invloed uitoefenen via een zogenoemde stuurgroep. De projectmanager doet in principe echter maar zaken met één opdrachtgever. Deze wordt wel gedelegeerd opdrachtgever genoemd als er meerdere sponsors/opdrachtgevers zijn.

Sponsors
Stuurgroep
Gedelegeerd
opdrachtgever

Persoon van de opdrachtgever

De opdrachtgever is vaak een manager. Hij wil na afloop van het project kunnen beschikken over het eindresultaat en betaalt hiervoor. Soms betaalt hij de projectkosten uit eigen zak, maar meestal uit het budget dat hem ter beschikking is gesteld door zijn organisatie. De opdrachtgever heeft hierbij een probleem: hij 'koopt' namelijk een projectresultaat dat niet alleen uniek is, maar dat ook nog gemaakt moet worden.

De opdrachtgever is vaak emotioneel betrokken bij het project. Hij steekt zijn nek uit om het project op te starten en tot een goed einde te brengen en is daardoor sterk betrokken bij de uitvoering van het project. Soms zal hij daarvoor risico's lopen die hem een slechte nachtrust zullen opleveren. Zijn bonus of zelfs zijn toekomst als manager kan afhangen van het welslagen van het project.

Budget

De opdrachtgever kan een interne of een externe opdrachtgever zijn:

- Een interne opdrachtgever is een collega die werkzaam is voor dezelfde organisatie als waarvan het projectteam deel uitmaakt. Bij een intern project is de opdrachtgever vaak de directeur of een afdelingsmanager die beschikt over budget waarmee het project kan worden betaald.
- Een externe opdrachtgever maakt geen deel uit van de eigen organisatie. Bij een externe opdrachtgever is er meestal sprake van een commercieel project en is de opdrachtgever in letterlijke zin de klant van het projectteam. Voor de uitvoering van een dergelijk project moet de projectmanager vaak vooraf een offerte opstellen met een kostenberekening (zie paragraaf 1.13 'Een commercieel project').

Interne
opdrachtgever

Externe
opdrachtgever

1

Taken van de opdrachtgever

In overleg met bijvoorbeeld de (beoogde) projectmanager, definieert de opdrachtgever het projectresultaat. Probleem bij het definiëren is dat hij in het beginstadium vaak nog niet precies weet wat hij wil en of datgene wat hij wil, past in het budget van het project. Tijdens de uitvoering van het project krijgt de opdrachtgever vaak 'last van' voortschrijdend inzicht en ontstaat de neiging de projectdefinitie te wijzigen, met een gewijzigd projectresultaat. Om hier goed mee om te gaan is een goede samenwerking tussen de opdrachtgever en de projectmanager belangrijk.

De projectmanager krijgt door kritisch doorvragen, stevige discussies en het raadplegen van deskundigen duidelijkheid over de eisen aan het projectresultaat; hij legt deze vooraf zo duidelijk mogelijk vast in het Plan van Aanpak (stap 3).

Het is van groot belang dat de opdrachtgever niet alleen bij het begin van het project betrokken is, maar ook de uitvoering nauwkeurig volgt. Hij kan dan zaken eventueel nog laten bijsturen via de projectmanager. Via de planning in het Plan van Aanpak krijgt de opdrachtgever antwoord op de vraag wanneer hij kan beschikken over het projectresultaat. Via een kosten-batenanalyse weet hij wat de verwachte kosten zijn.

De opdrachtgever is degene die uiteindelijk vaststelt of het juiste projectresultaat geleverd is.

Ondanks het feit dat de opdrachtgever over het projectresultaat wil beschikken, is hij lang niet altijd zelf de gebruiker van het projectresultaat. Het project moet wel binnen zijn eigen doelen en die van de organisatie vallen. Een wethouder bijvoorbeeld die als doelstelling heeft de verkeerssituatie in een woonwijk te verbeteren, laat een nieuwe straat aanleggen; hier zijn vooral de wijkbewoners de gebruikers van het projectresultaat.

Gebruiker

De opdrachtgever heeft aantal belangrijke taken:

- De opdrachtgever kan de *initiator* van het project zijn.
- De opdrachtgever is *coach en adviseur* van de projectmanager en het projectteam. Hij moet het projectteam steunen bij de uitvoering van het project, bijvoorbeeld ten overstaan van afdelingsmanagers en leveranciers. Ook zal hij nauw betrokken zijn bij het opstellen van het Projectvoorstel, het Plan van Aanpak, enzovoort.
- De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het *nemen van beslissingen* ten aanzien van het project, zoals de goedkeuring van het Projectvoorstel (in stap 1) en de goedkeuring van het uiteindelijke Plan van Aanpak (in stap 3) en het project (doen) afsluiten. Ook beslist hij tijdens het project over de te volgen koers in het geval van onduidelijke situaties.

- Hij zorgt bij een intern project mede voor de *bemensing* – zoals een competente projectmanager – van het project en zorgt ervoor dat projectteamleden voldoende tijd krijgen om hun bijdrage te leveren aan het project. Dat betekent dat hij bij inzet van interne medewerkers moet zorgen dat het ‘gat’ dat op de afdeling ontstaat, wordt opgevuld. Ook moet hij zorgen dat hij zelf voldoende en tijdig beschikbaar is voor de projectmanager. De opdrachtgever moet het projectteam afschermen van de storende omgeving. Aan het eind van het project moet hij zorgen dat het project netjes wordt afgesloten en de eventuele interne teamleden weer worden ondergebracht in de organisatie.
- De opdrachtgever moet *budget* beschikbaar stellen voor het project. Op basis van de begroting wordt in onderhandeling met de projectmanager dit budget in mensen en middelen vastgesteld. In het geval dat het project door verschillende sponsors wordt betaald, overlegt de opdrachtgever met hen.
- In de *communicatie* met de omgeving van het project, moet hij zorgen dat de projectmanager voldoende macht en respect krijgt om het project naar behoren uit te voeren. Ook moet hij meewerken aan het creëren van voldoende draagvlak voor het project zowel binnen als buiten de organisatie, zodat anderen het nut (gaan) inzien van het project. Als de opdrachtgever niet de hoogste manager is binnen de organisatie, moet hij zorgen voor voldoende autorisatie van het management voor de uitvoering van het project.
- Indien bij het project een stuurgroep is ingesteld, is de opdrachtgever de *voorzitter van de stuurgroep*.
- Hij zorgt ervoor dat de projectmanager de *kwaliteit* van de tussenresultaten bewaakt en daarmee die van het eindresultaat. Ook zorgt hij ervoor dat de voortgang wordt bewaakt via rapportages, vergaderingen en controles. Verder zal hij eventueel meedenken met het projectteam en afspraken maken over de te volgen werkwijzen. Hij beoordeelt tussentijdse beslisdocumenten en verleent goedkeuring aan eventuele wijzigingsverzoeken.
- Bij het *opleveren en afsluiten* van het project zal de opdrachtgever het projectresultaat overdragen aan en – als dat aan de orde is – inbedden in de organisatie. Hij is degene die het projectresultaat formeel moet goedkeuren (accepteren). Hij zal tevens zorgen voor het ontbinden van het projectteam en meewerken aan de eventuele terugkeer van de teamleden in de organisatie.

Als een project niet een duidelijke opdrachtgever heeft of als de opdrachtgever weinig aanzien heeft, is de kans van slagen van het project klein.



Probeer bij verschillende sponsors de projectorganisatie zo in te richten dat één sponsor wordt aangewezen als (gedelegeerd) opdrachtgever.

TO DO lijst 1-3

Stel vast wie de opdrachtgever is

- Bepaal wie de mogelijke sponsor is of de mogelijke sponsors zijn van het eventuele project.
- Probeer vast te stellen welk budget zij ter beschikking willen stellen.
- Bepaal wie de formele opdrachtgever is van het project.
- Beschrijf de verantwoordelijkheden en taken van de mogelijke opdrachtgever. Bepaal hoe deze praktisch worden ingevuld in het geval van verschillende sponsors.

BETROKKENEN: *management*

1.5 Verzamelen van informatie

Zoals is aangegeven, kan het Projectvoorstel geschreven worden door verschillende personen. Deze persoon wordt verder aangeduid als 'de auteur' (van het Projectvoorstel).

Om een goed Projectvoorstel te kunnen schrijven heeft de auteur informatie uit verschillende bronnen nodig. Het kan hierbij gaan om zowel interne informatie (binnen de organisatie van de opdrachtgever) als externe informatie. Deze informatie kan worden verkregen uit diverse bronnen zoals interviews, literatuuronderzoek, brancheonderzoek, informatie van leveranciers en internet. Ook vindt er een gesprek plaats tussen de auteur en de opdrachtgever. Dit eerste verkennend gesprek is het intakegesprek. Op dit belangrijke gesprek kan de auteur van het Projectvoorstel zich voorbereiden door informatie te verzamelen over de organisatie en de branche van de opdrachtgever.

[Intakegesprek](#)

Verzamelen van informatie over de organisatie van de opdrachtgever

Voorafgaand aan het intakegesprek verzamelt de auteur zo veel mogelijk informatie over de organisatie ten behoeve van het opstellen van het Projectvoorstel. Informatie over de organisatie is te vinden in het jaarverslag en brochures, maar ook op de website van de organisatie. Het gaat er hierbij om het antwoord te krijgen op vragen als: welke producten of diensten levert het bedrijf aan welke klanten, wat is het primaire proces, wat zijn de omzet en de winst, hoeveel werknemers heeft het bedrijf en hoeveel vestigingen zijn er? Afhankelijk van het soort project kan eventueel gekeken worden naar andere kenmerken van de organisatie zoals de missie en visie, de organisatiedoelen, de strategie, de organisatiecultuur, het ontwikkelingsstadium en de organisatiestructuur.

Verzamelen van informatie over de branche

Er zijn verschillende typen organisaties, zoals ziekenhuizen, banken, hotels en taxibedrijven. De meeste organisaties behoren tot een branche, zoals respectievelijk de gezondheidszorg, de financiële sector, de horeca en het transport. Voor sommige projecten is informatie nodig over de branche, bijvoorbeeld om vast te stellen hoe andere bedrijven zijn omgegaan met een vergelijkbaar project als waarvoor het Projectvoorstel wordt opgesteld. Informatie over een branche is vaak via internet op te vragen bij verschillende kanalen zoals een branchevereniging, banken en de Kamer van Koophandel. De auteur van het

Projectvoorstel zoekt uit in welke branche de opdrachtgever actief is en gaat na welke trends er spelen binnen die branche. Ook gaat hij na of deze trends van belang kunnen zijn voor het uit te voeren project van de opdrachtgever.

Zoeken naar informatie via de Big6

Vroeger was informatie schaars; tegenwoordig is er een overvloed aan informatie. De kunst is dat de auteur die informatie weet te vinden die hij nodig heeft om het probleem op te lossen. Hij kan lukraak gaan zoeken, maar beter is het om methodisch te gaan zoeken. De Big6 is een 'zoekmethode' ontwikkeld door Eisenberg en Berkowitz (www.big6.com) om gestructureerd informatie te verzamelen en te verwerken.

Om gestructureerd informatie te verzamelen zijn volgens deze methode de volgende zes acties heel belangrijk:

- 1 *Definieer* de zoekopdracht. Bepaal welk informatieprobleem je hebt. Bepaal welke informatie je nodig hebt om het op te lossen.
- 2 *Kies* een zoekstrategie. Ga na welke informatiebronnen je zou kunnen gebruiken. Kies de beste bronnen.
- 3 *Spoor* informatiebronnen op. Lokaliseer de bronnen en vind de informatie. Bronnen zijn bijvoorbeeld literatuur, internet, experts, belanghebbende medewerkers van de organisatie en gespecialiseerde databases.
- 4 *Verwerk* de informatie. Is de gevonden informatie bruikbaar? Selecteer geschikte informatie. Hoe ga je de gevonden informatie gebruiken? Is de informatie betrouwbaar en relevant?
- 5 *Orden*, selecteer en combineer de informatie van verschillende bronnen. Presenteer de informatie.
- 6 *Evalueer*. Beoordeel of de uiteindelijke informatie overeenkomt met de oorspronkelijke zoekopdracht. Kan het beter? Kan het efficiënter?

Na de laatste activiteit past de auteur eventueel de zoekopdracht aan en begint hij opnieuw.

De methode van zoeken naar informatie via de Big6 komt in deze stap aan de orde, maar deze methode is ook te gebruiken bij andere activiteiten in dit boek.

Zorg dat je altijd iets bij je hebt om notities te maken en noteer van bruikbare informatie meteen waar je deze gevonden hebt, voor een juiste bronvermelding. Noteer ook tijdens de projectvoorbereiding definities van relevante begrippen rondom het project, waarover onduidelijkheid kan bestaan.

TO DO lijst 1-4

Verzamel informatie

- Verzamel informatie over de organisatie waarin het toekomstige project zich zal gaan afspelen.
- Doe hetzelfde voor de branche. Welke oplossingen zijn al bekend voor het op te leveren projectresultaat? Maak bij het verzamelen van informatie eventueel gebruik van de methode via de Big6.

BETROKKENEN: auteur van het Projectvoorstel

1.6 Intakegesprek met de opdrachtgever

Na het verzamelen van informatie over de organisatie en haar branche gaat de auteur van het Projectvoorstel te rade bij de opdrachtgever. Dit is degene die het aanstaande project eventueel wil laten uitvoeren en degene die budget levert voor dit project. De auteur zal daarom met de opdrachtgever en – bij meerdere geldschietters – de sponsors moeten gaan praten. Met elk van hen wordt een intakegesprek gevoerd om informatie te verkrijgen en te onderhandelen over zaken als het gewenste projectresultaat en het beschikbare budget.

Intakegesprek

1

Voeren van gesprekken en houden interviews

Er zijn algemeen bruikbare tips om een gesprek of een interview goed te starten en af te ronden. Let op: de bruikbaarheid van deze tips is cultureel bepaald; het voeren van een gesprek met een Chinees of een Arabier kent andere spelregels dan een gesprek met een Nederlander. Voor een goed gesprek is het volgende van belang:

- Bepaal het doel van het gesprek: is er een duidelijke probleemstelling of opdracht of is het een gesprek om contact te leggen?
- Bestudeer vooraf beschikbare documentatie van de organisatie.
- Stel je voor en geef een stevige handdruk en houd oogcontact.
- Neem een geïnteresseerde houding aan: laat zien dat je luistert. Toon respect en waardering voor je gesprekspartner.
- Let niet alleen op wat iemand zegt, maar ook h^oe hij het zegt. Dit geeft vaak veel extra informatie. Tijdens projecten krijg je vaak te maken met weerstanden en gevoeligheden. Let op de non-verbale signalen van de deelnemers tijdens een gesprek. Deze kunnen je informatie geven over eventuele weerstanden en terughoudendheid.
- Als je je eigen gebaren afstemt op die van de ander – dus als je dezelfde lichaamstaal gebruikt – dan loopt het gesprek vaak meer ontspannen. Lichaamstaal gaat over de manier van zitten, praten en lopen. Maar ook over zaken als zichtbaar zenuwachtig zijn, zweten en hoe iemand zijn handen houdt.
- Breng je vragen of boodschap in beeldende taal. Gebruik geen onnodige vaktermen; als die wel nodig zijn, leg ze dan uit. Gebruik ook geen afkortingen.
- Stel neutrale vragen (dus geen suggestieve vragen).
- Stel vooral open vragen (dus geen gesloten vragen die met 'ja' of 'nee' beantwoord kunnen worden). Open vragen geven de meeste informatie.
- Neem niet te snel genoegen met een antwoord, maar vraag door.
- Luister goed en wees niet voortdurend zelf aan het woord, wees zorgvuldig in je formuleringen, probeer twijfel weg te nemen, probeer het vertrouwen van de betrokkenen te winnen, laat je niet negatief uit en probeer de gespreksdeelnemers te motiveren.
- Vat af en toe het gezegde samen om te controleren of je het goed begrepen hebt.

Deze tips zijn niet alleen te gebruiken bij het intakegesprek van deze paragraaf, maar ook bij andere gesprekken in andere stappen.

Vorbereiding op het intakegesprek

Een goede inhoudelijke voorbereiding op het intakegesprek met de opdrachtgever komt niet alleen professioneel over, maar het gesprek verloopt ook veel efficiënter en de auteur van het Projectvoorstel ziet gemakkelijker verbanden. Soms heeft hij al een goed beeld omdat hij zelf werkzaam is binnen de organisatie. Of hij is al bekend met een vergelijkbare organisatie.

De auteur bereidt de vragen voor die hij de opdrachtgever zal stellen in het intakegesprek. De eerste vragen gaan over de zakelijke overwegingen van de opdrachtgever; dus wat de *bestaansreden* van het project voor de opdrachtgever is. Men noemt de bestaansreden wel de Business Case. Bij de Business Case komen de volgende vragen aan de orde:

- Wat is de *aanleiding* voor het project? Waarom wil de opdrachtgever het project en wat is het gewenste projectresultaat? Welke kansen worden vergroot of welke bedreigingen worden opgeheven? Wat is de zakelijke motivatie van de opdrachtgever om het project te starten? Op welke manier draagt het project bij aan de doelstelling van zijn organisatie?
- Wat zullen de *kosten en baten* globaal zijn? In het Plan van Aanpak in stap 3 wordt dit eventueel in detail uitgewerkt.
- Wat hoort wel bij het project en wat niet, dus wat is de *scope* van het project? Wanneer is de opdrachtgever tevreden?
- Welke *wet- en regelgeving* zijn van toepassing en hebben welke invloed op het project? Dit zal zeker van belang zijn voor projecten bij de overheid.
- Welke *risico's* zijn er op voorhand bekend?

Ook bereidt de auteur een aantal van de volgende – meer praktische – vragen voor:

- Wat is de geschiedenis van het project? Wat heeft de organisatie al eerder ondernomen? Hoe liep dat af? Welke andere projecten kunnen invloed hebben op dit project?
- Wanneer zou het project kunnen of moeten starten, wanneer moet het klaar zijn? Wat is dus de beoogde doorlooptijd? Waarom moet het dan klaar zijn?
- Wie zijn betrokken bij het project? Wie hebben er voordeel bij en wie nadeel?
- Welke documentatie is nodig om het Projectvoorstel te kunnen schrijven, en hoe is deze verkrijgbaar?
- Welke medewerkers of andere betrokkenen moeten geïnterviewd worden om het voorstel te kunnen schrijven?
- Kan het projectteam naar keuze worden samengesteld of worden hieraan vooraf eisen gesteld? Wie doet dit en hoe gaat dit?
- Hoeveel draagvlak is er voor het project en met welke tegenstand kan het project te maken krijgen?
- Welke belanghebbenden moeten vroegtijdig geïnformeerd worden over het mogelijke project? Op welke wijze wordt dit gedaan?
- Zijn er eisen ten aanzien van de te volgen weg en hulpmiddelen?
- Wanneer is er een eventuele vervolgspraak met de opdrachtgever? En wat is de agenda voor die vervolgspraak?

Je kunt van de website het bestand Checklist intakegesprek downloaden.



TO DO lijst 1-5

Bereid het intakegesprek voor

- Stel vast wie de opdrachtgever en de andere belangrijke sponsors zijn en maak een afspraak voor een intakegesprek. Als nu al duidelijk is wie gaan deelnemen aan het projectteam, nodig deze teamleden eventueel ook uit bij het intakegesprek.
- Bereid dit gesprek goed voor en stel vast wat je wilt weten.
- Maak een lijst met vragen waarop je een antwoord wilt krijgen en van onderwerpen die aan de orde moeten komen.
- Maak een agenda en verspreid die onder de deelnemers. Van de website is het bestand *Model agenda* te downloaden.



BETROKKENEN: auteur van het Projectvoorstel

Uitvoering van het intakegesprek

In het intakegesprek worden de grote lijnen van het project vastgesteld. De auteur van het Projectvoorstel probeert op basis hiervan al een zo helder mogelijk beeld te krijgen van wat er aan het eind van het project moet worden opgeleverd, hoeveel geld er beschikbaar is, welke mensen beschikbaar zijn, wat wel en niet bij het project hoort en wanneer het project klaar moet zijn. De opdrachtgever zal niet direct overal ja of nee op kunnen en willen zeggen: hij zal vaak bedenktijd nodig hebben. Ook kan hij 'voorlopige' uitspraken doen die hij later gedeeltelijk moet terugnemen. Daarom zal er een onderhandelings situatie ontstaan met de opdrachtgever over bijvoorbeeld de hoeveelheid geld en het aantal beschikbare projectteamleden (zie paragraaf 8.10 over 'Onderhandelen'). In eventuele vervolggesprekken tussen de twee partijen kan het Projectvoorstel nader worden uitonderhandeld en worden gedefinieerd.

Het gesprek wordt afgesloten met het maken van afspraken over het verloop. Er worden notulen van het intakegesprek gemaakt. Soms is het nodig verschillende gesprekken te plannen. In deze gesprekken probeert de auteur meer informatie te verkrijgen en te onderzoeken of er voldoende draagkracht is voor het uitvoeren van het project.

Notulen

De antwoorden op de vragen worden uiteindelijk verwerkt in het Projectvoorstel. Kijk ook in paragraaf 1.10 naar de manier waarop een Projectvoorstel is opgebouwd.

Belooft de opdrachtgever in dit stadium nog niets en schep zeker geen te hoge verwachtingen.



TO DO lijst 1-6

Voer het intakegesprek

- Vergader aan de hand van de gemaakte agenda.
- Introduceer jezelf en leg uit wat de bedoeling is.
- Bewaak het gesprek: werk alle agendapunten af en let op de eindtijd.
- Bepaal met de opdrachtgever wie je verder nog moet interviewen of spreken voor extra informatie. Later ga je deze personen ondervragen.



- Maak aantekeningen en verwerk die in een verslag van het gesprek of in notulen. Van de website is het bestand *Model notulen* te downloaden.
- Bespreek de notulen in een vervolgspraak met je opdrachtgever en pas ze eventueel aan.

BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel*

1

1.7 Interview met belanghebbenden

Interviews

Workshop

Projectteamleden hebben vaak informatie van andere deskundigen nodig. Een teamlid kan voor het verkrijgen van die informatie interviews gebruiken waarbij één persoon wordt ondervraagd. Als er informatie van verschillende mensen gelijktijdig nodig is, is de organisatie van een workshop een goed alternatief, met bijvoorbeeld een brainstormsessie (zie paragraaf 1.3). Het voordeel van een workshop is dat mensen op elkaar reageren en elkaar inspireren zodat er meer informatie vrijkomt. Ook draagt een workshop bij aan het draagvlak voor het project en scheelt een dergelijke gezamenlijke bijeenkomst tijd vergeleken met een-op-een-interviews.

Als een workshop onhaalbaar is, kun je overwegen toch interviews af te nemen. Aangezien de geïnterviewde vaak beperkte tijd heeft, is het van belang zo efficiënt en effectief mogelijk te werk te gaan.

Het afnemen van een interview kent de volgende fasen:

- voorbereiden van het interview;
- afnemen van het interview met inleiding, kern en slot;
- maken van het interviewverslag.

H

Het afnemen van een interview komt uitgebreid aan de orde als hulpmiddel in paragraaf 8.9.

!

Lees alvast paragraaf 1.8 door over de haalbaarheid van het project, zodat je gelijk de geïnterviewde daarover vragen kunt stellen.

!

Betrek eventuele gebruikers en toekomstige beheerders van het projectresultaat vanaf het begin bij het project. Overweeg ook een interview met deze partijen.

TO DO lijst 1-7

Interview belanghebbenden

- Stel vast welke informatie je van anderen nodig hebt voor het schrijven van het Projectvoorstel.
- Maak afspraken voor interviews.
- Bereid de interviews voor. Lees ook paragraaf 8.9 over het afnemen van interviews.
- Maak een interviewverslag en koppel dit terug naar de ondervraagde.

BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel*

1.8 Haalbaarheid van het project

Een project wordt gestart omdat een opdrachtgever bepaalde doelen wil verwezenlijken. De projectdoelen moeten een bijdrage leveren aan zijn organisatiedoelen. Deze projectdoelen moeten SMART zijn geformuleerd en ook moeten ze reëel en haalbaar zijn.

Doelen

Projectdoelen moeten SMART zijn geformuleerd. Dit is een acroniem (woord dat bestaat uit de beginletters van andere woorden) voor Specifiek, Meetbaar, Aanwijsbaar of Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

Specifiek wil zeggen dat het doel grondig moet zijn omschreven, met voldoende details. Dus: wat wil de organisatie precies bereiken?

Meetbaar wil zeggen dat achteraf moet kunnen worden vastgesteld of het projectdoel is behaald wat betreft tijd, geld en kwaliteit en kwantiteit (aantal). Meetbaarheid heeft ook betrekking op de vaststelling van het moment waarop het doel behaald is. Meetbaarheid kan bereikt worden door gebruik van getallen (tien procent meer omzet) of door een meetbare bewering met 'wel/niet' erin (de schaatser heeft de wedstrijd wel gewonnen).

Aanwijsbaar/Acceptabel wil zeggen dat er iemand verantwoordelijk (aanwijsbaar) is voor het behalen van het doel. Dus: wie gaat het doen? Het doel moet tevens acceptabel zijn voor degene die het moet behalen en het moet gaan gebruiken.

Realistisch wil zeggen dat het doel haalbaar en uitvoerbaar moet zijn. Voor te ambitieuze en onrealistische doelen, zal een medewerker niet zijn best doen: 'het lukt toch niet'.

Tijdgebonden wil zeggen dat er een eindtijd is waarop het doel behaald moet zijn.

SMART

Specifiek

Meetbaar

Aanwijsbaar/
Acceptabel

Realistisch

Tijdgebonden

Een doel dat niet SMART gedefinieerd is, is bijvoorbeeld: 'We gaan de levering van onze producten verbeteren.' Wel SMART is: 'Op 31 december van dit jaar (T) moet de levertijd van onze televisies (S) door de afdeling Logistiek (A) teruggebracht zijn van vijf naar vier dagen (M en R), ervan uitgaand dat vier dagen realistisch is.'

Haalbaarheid van de doelen

Om een idee te krijgen of het project dat uitgevoerd moet worden, haalbaar is, kan in deze oriëntatiefase een haalbaarheidsanalyse worden uitgevoerd. De resultaten hiervan komen in het Projectvoorstel. Een haalbaarheidsanalyse wordt daarom soms ook wel een haalbaarheidsonderzoek genoemd. Een opdrachtgever kan van alles bedenken en van alles willen, *the sky is the limit*, maar helaas worden ambities beperkt door de haalbaarheid ervan. De haalbaarheid wordt bijvoorbeeld beperkt door het feit dat er geen geld voor is of dat blijkt dat de organisatie waarvoor het project wordt uitgevoerd, zwakke punten kent die de haalbaarheid van het project bedreigen.

Haalbaarheids-
onderzoek

Om na te gaan of de organisatie een project moet uitvoeren, kan zij kijken naar de aspecten Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie (TGKIO-aspecten), die allemaal worden gecontroleerd op haalbaarheid.

TGKIO-aspecten

Een alternatieve manier is om te kijken naar de zogenoemde STOEP-factoren (Hopstaken e.a., 1990), dat wil zeggen de factoren: Sociaal, Technisch, Organisatorisch, Economisch en Politiek. Deze factoren overlappen de TGKIO-aspecten gedeeltelijk. Via de STOEP-factoren is eveneens inzichtelijk te maken

STOEP-factoren

of het project haalbaar is. Op basis van de verkregen inzichten in deze factoren maakt het management keuzes wat het wel wil doen en wat niet.

Sociaal aanvaard

Projecten die worden uitgevoerd, moeten door management en personeel in sociaal opzicht aanvaard worden. Bij veranderingsprocessen in een organisatie moet bijvoorbeeld rekening worden gehouden met wat de organisatie 'aankan'. In sommige organisaties bestaat er grote weerstand tegen veranderingen. Het is onverstandig dit te negeren, omdat er dan later problemen bij de uitvoering van het project problemen ontstaan.

Technisch haalbaar

Het project moet technisch haalbaar zijn. De organisatie wil bijvoorbeeld een nieuw systeem gaan invoeren dat gekoppeld is met internet; dat moet natuurlijk wel technisch uitvoerbaar zijn.

Organisatorisch uitvoerbaar

Het project moet organisatorisch haalbaar zijn. Er moet voldoende capaciteit en deskundigheid aanwezig zijn voor de uitvoering. Soms is het nodig deskundigheid van derden in te huren.

Economisch haalbaar

Een projectteam of projectmanager wil misschien de wensen en de eisen van management en gebruikers zo veel mogelijk realiseren, maar dit moet economisch en financieel wel mogelijk zijn. Als de kosten die aan al die wensen en eisen hangen, te hoog zijn, moet er misschien gezocht worden naar goede alternatieven. Of het budget moet verhoogd worden. Misschien dat een opdrachtgever het liefst vanuit een nulsituatie helemaal opnieuw zou willen beginnen, maar moet het project vanwege de kosten aansluiten bij de huidige situatie. In het stadium van een Projectvoorstel wordt een raming van de kosten en de baten van het project gemaakt. In het Plan van Aanpak van de volgende stap wordt een detailbegroting opgesteld.

Raming

Politiek haalbaar

In een bedrijf kan het project onhaalbaar zijn doordat de projectmanager te maken krijgt met 'bedrijfspolitiek', zoals de ondernemingsraad en de verschillende tegengestelde belangen van medewerkers. Om succes te hebben moet het project voldoende draagvlak hebben binnen de organisatie.

TO DO lijst 1-8

Controleer de haalbaarheid van het project

- Probeer een indicatie te krijgen van de haalbaarheid van het project met behulp van de STOEP-factoren.
- Maak hiervan een tussenverslag en geef aan welke mogelijke keuzes er zijn.
- Bespreek de mogelijke keuzes met de opdrachtgever.
- Maak een verslag van de gemaakte keuzes en de redenen waarom juist deze keuzes zijn gemaakt. Dit wordt verwerkt in het te maken Projectvoorstel.

BETROKKENEN: auteur van het Projectvoorstel

1.9 Kleine en grote projecten

Voordat de auteur het Projectvoorstel gaat schrijven is het van belang eerst stil te staan bij de omvang van het mogelijke project. Het maakt nogal uit of hij een Projectvoorstel moet schrijven voor een klein en eenvoudig project met weinig betrokkenen of een complex megaproject met allerlei belanghebbenden.

Alternatieve route 3 (R3): bepaal de uitvoeringsfasen van het project

Als een project een lange doorlooptijd heeft, kunnen tijdens de uitvoering de omstandigheden behoorlijk veranderen. Daarom kan het zijn dat het afgesproken projectresultaat tussentijds moet worden aangepast. Dit is een reden waarom een project gefaseerd wordt aangepakt. Na elke stap of uitvoeringsfase kan dan worden beslist over het (eventuele) vervolg. Het gegeven van veranderende omstandigheden pleit ook voor relatief korte projecten; projecten met een lange looptijd lopen meer risico.

Zoals bekend, kent de P6-Methode de volgende stappen:

- Stap 1 'Opstarten van het project';
- Stap 2 'Inrichten van het project';
- Stap 3 'Maken van het Plan van Aanpak';
- Stap 4 'Uitvoeren van het project';
- Stap 5 'Opleveren van het projectresultaat';
- Stap 6 'Afsluiten van het project'.

Ook voor een beperkt project zijn alle zes stappen nodig. Afhankelijk van de complexiteit, de omvang en de dynamiek van het project, kan stap 4 op verschillende manieren worden onderverdeeld in uitvoeringsfasen:

- a één uitvoeringsfase: alleen realisatie;
- b twee uitvoeringsfasen: voorbereiding en realisatie;
- c drie uitvoeringsfasen: ontwerp, voorbereiding en realisatie;
- d vier uitvoeringsfasen: ontwerp, voorbereiding, realisatie en invoering;
- e een eigen indeling, met eventueel andere namen per uitvoeringsfase.

In figuur 1.2 op bladzijde 68 worden deze varianten getoond.

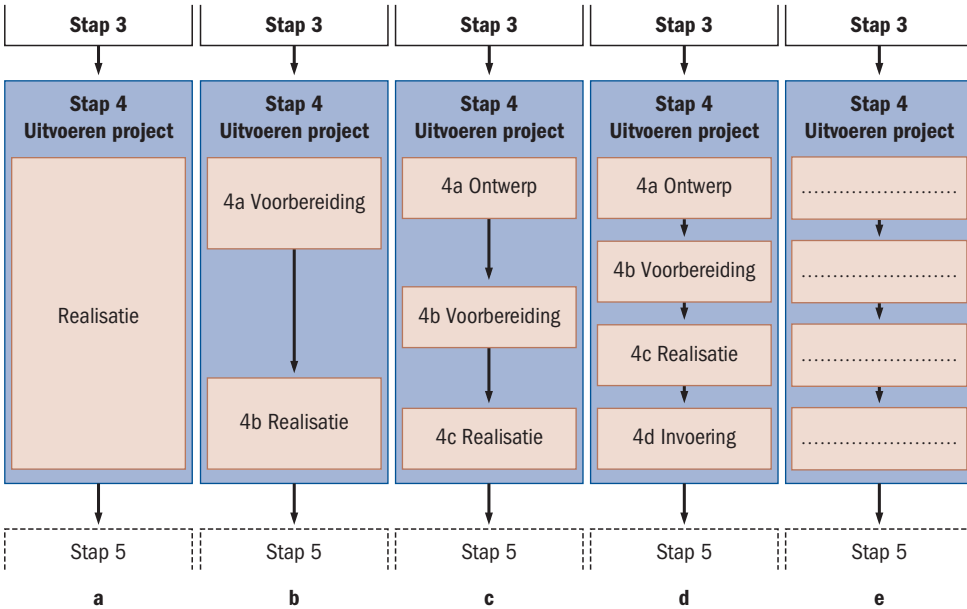
Bij verschillende typen project worden voor de uitvoeringsfasen ook wel andere benamingen gebruikt. Zo hanteert men in de ICT wel de vier uitvoeringsfasen: informatieanalyse, functioneel ontwerp, technisch ontwerp en programmering. In de bouw spreekt men wel van: ontwerp, voorbereiding en bouw. En bij een onderzoek komen na het maken van een onderzoeksplan (het Plan van Aanpak) de volgende fasen voor: onderzoeksontwerp, gegevensverzameling, gegevensanalyse en oplevering rapport (inclusief conclusies en aanbevelingen).

In dit stadium van het project moet de opdrachtgever een keuze maken op welke manier hij stap 4 in fasen onderverdeelt. In paragraaf 4.1 komen deze uitvoeringsfasen opnieuw aan de orde.

Projecten met een stuurgroep

Soms zijn de gewenste resultaten zo omvangrijk of is de projectomgeving zo ingewikkeld dat er voor de besturing van het project een stuurgroep wordt ingericht. De stuurgroep staat buiten de dagelijkse praktijk van het project. Een stuurgroep bestaat uit belanghebbenden die invloed op het project (kunnen) uitoefenen. Naast de formele opdrachtgever en projectleider zijn dit

FIGUUR 1.2 Verschillende uitvoeringsfasen mogelijk in stap 4



bijvoorbeeld, sponsors, directieleden, afdelingsmanagers die projectteamleden leveren, toekomstige gebruikers of klanten, belangrijke leveranciers, een controller en adviseurs. De opdrachtgever heeft als projecteigenaar de rol van voorzitter en de projectleider kan de rol van secretaris op zich nemen. De stuurgroep is vaak betrokken bij het goedkeuren van beslisdocumenten, het goedkeuren van belangrijke tussenresultaten, het geven van adviezen, het vergroten van het draagvlak, het oplossen van problemen, het verstrekken van resources en het zorgen voor de financiering. Soms heeft de stuurgroep zo veel invloed of macht dat ze beslissingen kan nemen over de voortgang van het project.

Een stuurgroep kan nog een andere belangrijke functie hebben. Meestal heeft een projectmanager geen vast projectteam, maar slechts een virtueel projectteam van mensen uit de afdelingen die – naast hun gewone werk – wat van hun tijd aan het project mogen besteden. Een projectmanager heeft geen formele macht over deze teamleden. Als tijdelijk manager en coördinator van het project belegt hij activiteiten in de lijn. Om die taken uitgevoerd te blijven krijgen, is een stuurgroep van met afdelingsmanagers van belang. Door gebruikt te maken van hun formele macht, kan de inzet van de door hen geleverde teamleden blijvend worden gegarandeerd.

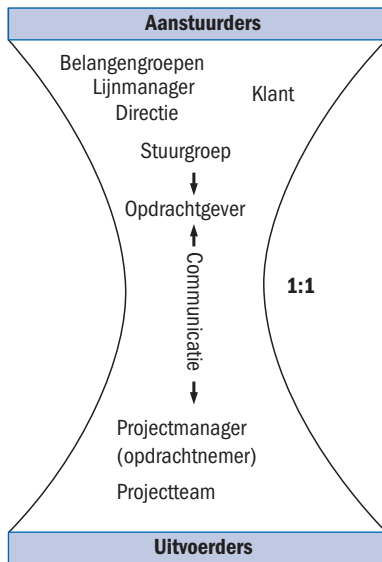
Het is onmogelijk voor de projectmanager zaken met een hele groep te doen; er is dus een gedelegeerde opdrachtgever die fungeert als direct aanspreekpunt voor de projectmanager in een een-op-een-relatie. Figuur 1.3 toont de relatie tussen de ‘aanstuurders’, de ‘uitvoerders’ en de stuurgroep in het zogenoemde zandlopermodel (naar Bos, 2006). De aanstuurders zijn personen of groeperingen die invloed hebben op het projectresultaat, zoals de directie, lijnmanagers, de klant en belangengroepen. Zij kunnen eventueel via de stuurgroep en de opdrachtgever indirect invloed op het project

Gedelegeerde opdrachtgever

Zandlopermodel

uitoefenen. Het formele contact met het projectteam verloopt in een een-op-eenrelatie (1:1) tussen de opdrachtgever en de projectmanager.

FIGUUR 1.3 Zandlopermodel en de stuurgroep



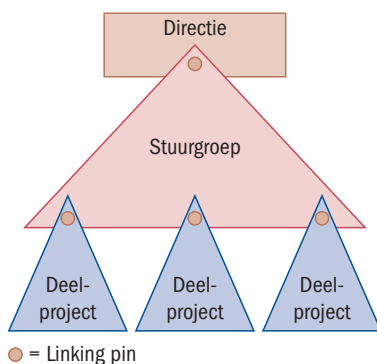
Ook bij een project dat bestaat uit een aantal samenhangende deelprojecten wordt vaak een stuurgroep geïnstalleerd. De deelprojectmanagers zijn – naast de eventuele andere betrokkenen – in de stuurgroep vertegenwoordigd. De stuurgroep draagt bij aan de coördinatie tussen de verschillende deelprojecten. Verder houdt ze de voortgang van elk project in de gaten en zorgt voor een breed draagvlak binnen de organisatie.

Deelprojecten

De manager van een deelproject is tevens lid van de 'hogere' stuurgroep en verbindt (linkt) beide groepen; 'hij is de linking pin'. De mensen die als linking pin optreden, zorgen voor de hiervoor genoemde informatie-uitwisseling. In figuur 1.4 is het principe van de linking pin te zien.

Linking pin

FIGUUR 1.4 Deelprojecten met een stuurgroep



Als een project uit verschillende deelprojecten bestaat kan de auteur eventueel voor elk deelproject een eigen Plan van Aanpak opstellen.

Taskforce

Men spreekt wel van een taskforce als het projectteam bestaat uit een aantal projectteamleden die geheel wordt vrijgemaakt voor een urgent project. Deze taskforce wordt soms in een aparte omgeving ondergebracht, zodat ze zich maximaal kan concentreren op haar taak.

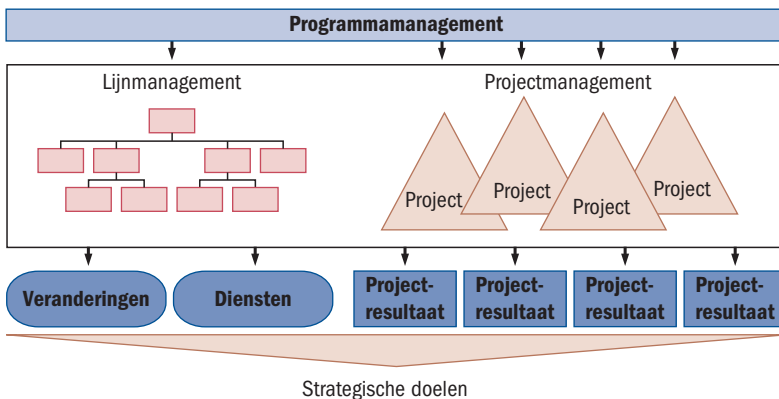
Programma en taskforce

Een samenhangend aantal projecten om bepaalde strategische doelen van de organisatie te bereiken, noemt men ook wel een programma. Een programma omvat meestal niet alleen projecten, maar ook maatregelen en activiteiten in de lijnorganisatie. De maatregelen die onder verantwoordelijkheid van het lijnmanagement worden uitgevoerd en de projectenresultaten die door het projectmanagement worden opgeleverd, worden in samenhang met elkaar bestuurd door het programmamanagement. Dit programmamanagement zorgt voor een integrale aanpak van de onderdelen van het programma. Ook zorgt het voor een onderlinge prioriteitsvolgorde en voor de beheersing van de samenhangende risico's.

Er wordt gebruikgemaakt van programma's als er sprake is van een grote complexiteit, als de te realiseren veranderingen een grote impact hebben op de organisatie of als er veel risico's zijn voor de organisatie. Programma's komen meestal voor bij relatief grote organisaties, zoals de overheid, energiebedrijven en multinationals als oliemaatschappijen.

Voorbeelden van programma's zijn: het bouwen van een woonwijk, het fuseren van twee verschillende bedrijven, het invoeren van allesomvattende bedrijfssoftware en het bouwen van een nieuwe fabriek, een ziekenhuis of een olieplatform. Een bedrijf kan een programma als 'het opzetten van een nieuwe fabriek' uitvoeren, met projecten als 'het bouwen van een fabriekshal', 'het aannemen van geschikt personeel', 'het opzetten van een productielijn', 'automatisering' en 'energievoorziening'. Behalve bij deze afzonderlijke projecten zullen medewerkers uit de lijnorganisatie ook betrokken zijn bij het programma. Zie figuur 1.5.

FIGUUR 1.5 Programmamanagement



TO DO lijst 1-9

Bepaal de omvang van het project

- Bepaal of het project moet worden onderverdeeld in deelprojecten met elk een Plan van Aanpak.
- Bepaal in welke verschillende uitvoeringsfasen stap 4 van de P6-Methode wordt onderverdeeld. Beslis vanwege de beheersbaarheid of voor elk van de uitvoeringsfasen apart een Plan van Aanpak wordt gemaakt of dat een integraal Plan van Aanpak wordt gemaakt.
- Bepaal of het gewenste projectresultaat zo omvangrijk en complex is dat er sprake is van een programma.
- Bepaal in het geval van een programma welke projecten er zijn te definiëren. Voor elk deelproject kan een apart Projectvoorstel worden geschreven.

BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel / management*

1.10 Opbouw van een Projectvoorstel

Het starten van een nieuw project kan ingrijpend zijn. Mensen uit de organisatie, maar vaak ook van buiten de organisatie, werken samen om het project uit te voeren. De uitvoering van het project kan hoge kosten met zich meebrengen. Omdat het project in de toekomst het werk van mensen misschien gaat veranderen, kan het starten van een project 'politiek' gevoelig liggen: er kunnen weerstanden tegen het project zijn.

Het wel of niet starten van een project is een beslissing die door het management genomen moet worden. Het management neemt de beslissing op basis van het idee dat de auteur in het Projectvoorstel heeft beschreven.

Projectvoorstel

Zakelijke overwegingen en zakelijke verantwoording

Voordat een project wordt gestart, moet eerst vastgesteld worden of het project voldoende voordelen heeft voor de sponsors. Het project moet bestaansrecht hebben en het uiteindelijke projectresultaat moet bijdragen aan de doelen van de sponsors of de organisatie. Deze zakelijke overwegingen worden wel de Business Case van het project genoemd.

Business Case

De volgende zakelijke overwegingen spelen een rol bij de beslissing om een project te starten:

- Welke probleem wordt opgelost of welke kans wordt benut? Zie ook paragraaf 1.1.
- Wat is de scope van het project: wat hoort er wel bij, maar ook wat niet?
- Op welke manier levert het project een bijdrage aan de strategisch doelstellingen van de organisatie?
- Wat zijn de te verwachten kosten en de te verwachten baten voor de organisatie? Op welke aannames zijn deze berekeningen gebaseerd? Hoe kunnen 'zachte baten' financieel worden vertaald?
- Wat is het gevolg van het project voor de organisatie? Wat is het gevolg als het project niet wordt uitgevoerd of mislukt?
- Welke risico's bedreigen het succes van het project? Is het project haalbaar?
- Is het project maatschappelijk verantwoord (zie de voorbereidende stap, paragraaf 10)?

Scope

Kosten en baten

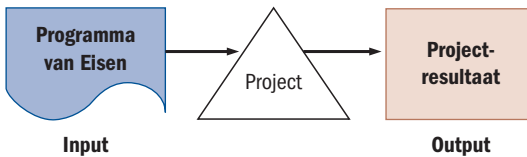
Door de zakelijke overwegingen te benoemen, geeft de opdrachtgever de zakelijke verantwoording van het project. Bovengenoemde verantwoording wordt in de P6-Methode vastgelegd in het Projectvoorstel.

Programma van Eisen

Programma van Eisen

Een Programma van Eisen (PvE) is een document waarin de eisen van de opdrachtgever of gebruiker aan het projectresultaat zijn vastgelegd. De term Programma in dit verband moet niet verward worden met het begrip programma in paragraaf 1.9. Op grond van het Programma van Eisen wordt het projectresultaat vastgesteld. Het Programma van Eisen is de leidraad voor een eventueel ontwerp in een later stadium. In het project wordt het Programma van Eisen (input) als het ware omgezet in het projectresultaat (output), zoals te zien is in figuur 1.6.

FIGUUR 1.6 Programma van Eisen en projectresultaat



Strikt genomen is een 'standaard' Programma van Eisen niet bedoeld om de eigenschappen van het projectresultaat al te specificeren, maar slechts om de randvoorwaarden en limieten te definiëren. Uiteraard moet het Programma van Eisen passen binnen de zakelijke overwegingen. Het Programma van Eisen wordt in de P6-Methode vastgelegd in het Projectvoorstel.

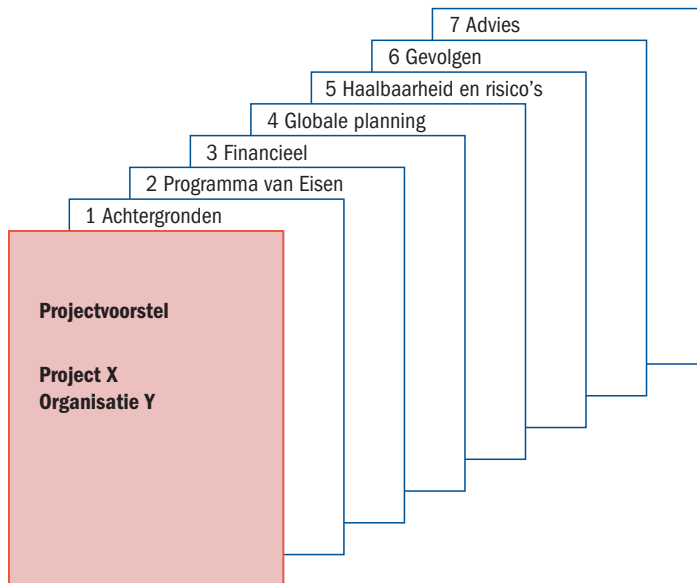
Projectvoorstel

Het Projectvoorstel is een beslisdocument op basis waarvan de opdrachtgever – na goedkeuring – verantwoordt waarom hij het project wil starten. In het Projectvoorstel (zie figuur 1.7) wordt uiteraard het Programma van Eisen verwerkt. De zakelijke overwegingen komen terecht in de hoofdstukken 'Financieel' en 'Haalbaarheid en risico's'.

De onderdelen van Projectvoorstel zijn:

- *Achtergronden*. Dit is een inleiding met achtergrondinformatie, zoals de geschiedenis, de projectomgeving en de aanleiding. Ook wordt hier uitgelegd welk probleem wordt opgelost of welke kans wordt benut.
- *Programma van Eisen*. Dit onderdeel bevat een beschrijving van de eisen waaraan het projectresultaat moet voldoen. Als dat mogelijk is, dan kan ook een (voorlopig) beeld worden geschetst van de eigenschappen die het projectresultaat moet krijgen en hoe het eruit komt te zien'.
- *Financieel*. Dit onderdeel bevat een schatting van de kosten van het project en een schatting de (financiële) baten. Hierbij kunnen de aandachtspunten worden gebruikt die te vinden zijn in paragraaf 3.13.
- *Globale planning*. Dit geeft een indicatie van de eindtijd. Verder kan eventueel het overzicht van de stappen van figuur 6 worden gebruikt. Hier

FIGUUR 1.7 Inhoudsopgave van een Projectvoorstel



hoort ook de onderverdeling in uitvoeringsfasen van stap 4 bij. Zie ook de alternatieve route 3 uit de voorbereidende stap, paragraaf 8.

- *Haalbaarheid en risico's*. Hier wordt iets gezegd over de haalbaarheid en de te verwachten knelpunten. Hiervoor is paragraaf 1.8 'Haalbaarheid van het project' goed bruikbaar. Ook komt hier een opsomming van de risico's (van mislukken van het project) die bekend zijn. In het Plan van Aanpak worden de haalbaarheid en de risico's gedetailleerd uitgewerkt (zie paragraaf 3.11).
- *Gevolgen*. Dit onderdeel geeft een inschatting van de gevolgen die het project heeft voor de organisatie. Hiertoe behoort niet alleen de inschatting van zaken als de benodigde capaciteit van mensen en middelen, maar ook van wat het gebruik en beheer van het projectresultaat gaat kosten aan financiële middelen en aan inzet van mensen. Ook worden de gevolgen gemeld als het project niet wordt uitgevoerd of als het project mislukt.
- *Advies*. Als er alternatieven zijn, kan eventueel een advies worden gegeven over welke alternatieven er gebruikt kunnen worden: maatregelen in de lijn, een proefproject, een gefaseerd project (met de fasen) of een programma met verschillende projecten en maatregelen.

In de voorbereidende stap is in paragraaf 10 gepleit voor maatschappelijk verantwoord projectmanagement. Het opstellen van een Projectvoorstel is hét moment om aandacht te besteden aan de 4 P's van Project, People, Planet en Profit en om duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid onderdeel van het project te maken.

**Maatschappelijk
verantwoord pro-
jectmanagement**

In dit stadium kan eventueel al een naam voor het project worden bedacht. Een pakkende naam zorgt ervoor dat het project een begrip wordt binnen de organisatie waarvoor het project wordt uitgevoerd.

Een aantal onderdelen van het Projectvoorstel komen geactualiseerd en in detail terug in het Plan van Aanpak.

!

Gebruik bij het opstellen van het Projectvoorstel de informatie uit paragraaf 3.13. Daar vind je een uitgebreide risicoanalyse en kosten-batenanalyse.

!

Omdat documenten slecht worden gelezen, kan bij een niet te omvangrijk project het Projectvoorstel worden gepresenteerd als PowerPointpresentatie.

TO DO lijst 1-10

Schrijf het Projectvoorstel

- Verzamel relevante informatie voor het Projectvoorstel.
- Bepaal de haalbaarheid van het project.
- Schrijf het Projectvoorstel volgens de indeling van figuur 1.7 en de informatie in deze paragraaf. Je kunt hiervoor het bestand *Model Projectvoorstel* van de website downloaden.



BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel*

1.11 Besluit nemen: wel of geen project?

Als het Projectvoorstel is opgeleverd, wordt het beoordeeld door de opdrachtgever en andere sponsors. Afhankelijk van de haalbaarheid, de kosten, het gewenste projectresultaat, de risico's enzovoort besluiten zij eventueel een project op te starten. Als het voorstel wordt afgekeurd, kan het probleem misschien via maatregelen in de lijn worden aangepakt. In paragraaf 8.6 wordt aandacht besteed aan het nemen van beslissingen in een project.

H

TO DO lijst 1-11

Besluit om een project te starten

- Bespreek het Projectvoorstel met belangrijke belanghebbenden, zoals andere sponsors en het management.
- Brainstorm over de samenstelling van het projectteam, dat wil zeggen: de projectmanager en de projectteamleden.
- Zorg voor een formeel besluit over het Projectvoorstel: het voorstel kan worden afgekeurd, moet nog worden aangepast of wordt goedgekeurd.
- Maak een verslag.

BETROKKENEN: *opdrachtgever / management / sponsors*

1.12 Opdrachtgever besluit tot een project

Als het Projectvoorstel goedgekeurd is, moet het project of moeten de projecten 'op de rails worden gezet'. De opdrachtgever kan het projectresultaat zelf laten maken of het inkopen (make or buy).

Make or buy

Zelf laten maken

Het project kan helemaal uitgevoerd worden binnen de organisatie van de opdrachtgever, met eigen personeel. Eventueel kunnen in zo'n project wel personen van externe bedrijven deelnemen. Zo wordt automatiseringspersoneel wel ingehuurd bij detacheringbureaus. Detacheringbureaus hebben vaak mensen voor allerlei specialistische functies, zoals ontwerpers en financieel specialisten. Ook kunnen deelresultaten kant-en-klaar worden ingekocht.

Detacheringbureaus

Inkopen

Projecten worden soms (voor het grootste) deel uitbesteed aan (ingekocht bij) een externe partij. Uitbesteding wordt met een Engels term wel outsourcing genoemd. De opdrachtgever voert dan soms nog wel zelf de regie, maar die kan eventueel ook worden uitbesteed. Als een project 'onder regie' van een externe partij wordt uitgevoerd, wordt ook de projectleiding uitbesteed. Vaak blijft de opdrachtgever nog wel financieel verantwoordelijk voor het project. Ook blijft hij vanzelfsprekend verantwoordelijk voor de besluitvorming, zodat hij zich ook bij uitbesteding toch op de hoogte laat houden van de vorderingen van het project.

Outsourcing

Onder regie

Als projecten, bijvoorbeeld bouwprojecten of automatiseringsprojecten, geheel worden uitbesteed aan externe dienstverleners, kunnen meer of minder 'harde' afspraken worden gemaakt. In het uiterste geval maken partijen vaste afspraken over de vaste specificatie van het op te leveren projectresultaat (fixed specification) tegen een vooraf gestelde vaste prijs (fixed price) en op een afgesproken opleverdatum (fixed date). Een project dat geheel aan alle drie deze punten voldoet en dus geheel wordt uitbesteed, wordt wel een turnkey project (figuur 1.8) genoemd.

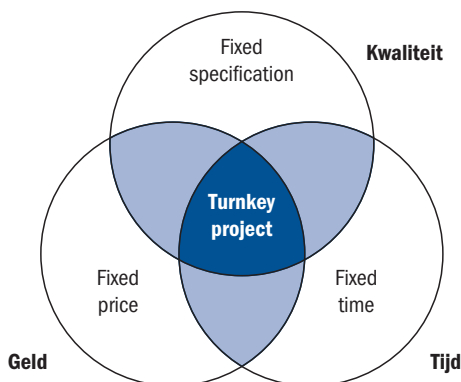
Fixed specification

Fixed price

Fixed date

Turnkey project

FIGUUR 1.8 Turnkey project



De opdrachtgever krijgt het afgesproken projectresultaat dus op het afgesproken tijdstip tegen de afgesproken prijs. Hij hoeft als het ware alleen nog maar de 'sleutel om te draaien' om de resultaten van het project te kunnen gebruiken. Commerciële projecten in de woningbouw, de scheepsbouw en de techniek worden soms als turnkey project uitgevoerd.

Offerte

Voorafgaand aan de uitbesteding van (een deel van) het project door de opdrachtgever van het project, stelt de leverancier een offerte op. Hierin wordt het projectresultaat tegen betaling aangeboden aan de opdrachtgever, de klant. Voor de leverancier is de uitvoering van het project een commerciële activiteit.

TO DO lijst 1-12

Besluit wie het project gaat uitvoeren

- Neem een besluit om het project uit te besteden of intern op te pakken.
- Vraag bij (gedeeltelijk) uitbesteden een of meer offertes aan bij de leveranciers.
- Maak het besluit bekend bij de belanghebbenden.

BETROKKENEN: *opdrachtgever*

1.13 Commercieel project met een offerte

Projectofferte

Als een opdrachtnemer tegen betaling wordt ingeschakeld door een externe opdrachtgever om een project uit te voeren, stelt hij vaak een projectofferte op. In dit geval is het project voor het bedrijf een commerciële activiteit waaraan het in het algemeen wil verdienen en er is sprake van een klant (de opdrachtgever) en een leverancier (de opdrachtnemer).

Leverancier

Als een leverancier voor een externe opdrachtgever een groot project moet uitvoeren, is het meestal onmogelijk een offerte voor het geheel te maken. Hij kan eventueel een offerte per uit te voeren stap of uitvoeringsfase opstellen. Omdat het voor de opdrachtgever moeilijk is in dit stadium precies het eindresultaat te definiëren, zal hij marges in de kosten en de planning moeten opnemen of versleutelen in de offerte. Ook kan de leverancier het project 'onder regie' aanbieden, waarbij hij slechts een offerte maakt voor de regiekosten en de kosten van de uitvoering van het project bij de opdrachtgever in rekening brengt.

Voorcalculatie

Bij het opstellen van een offerte maakt de leverancier een voorcalculatie. Dit is een berekening vooraf van de te verwachten tijdsbesteding en te verwachten kosten. Bij grote bedrijven hebben afdelingen onderling vaak een klant-leverancierrelatie en kan een interne opdrachtnemer ook vragen om een offerte. Als de opdrachtgever een offerte niet nodig vindt, dan wordt in ieder geval schriftelijk vastgelegd welke afspraken er zijn gemaakt: afspraken over de opdracht, de beschikbaarheid van de projectteamleden, de kosten en de tijdsplanning.

Bij een interne opdrachtgever komen in het Projectvoorstel en het Plan van Aanpak van stap 3 de kosten en de baten van het project aan de orde. Als een project echter wordt uitbesteed, zal de opdrachtgever een projectofferte willen ontvangen van de leverancier van het projectresultaat. In deze offerte doet deze leverancier (als opdrachtnemer) een aanbod van een dienst of een product aan deze klant (als opdrachtgever).

De reacties van de opdrachtgever op de aangeboden projectofferte kunnen verschillend zijn. Als hij tevreden is met het aanbod, wordt de offerte geaccepteerd, ondertekend en teruggezonden naar de leverancier. Als de opdrachtgever ontevreden is, kan hij de offerte geheel afkeuren, bijvoorbeeld vanwege een te hoge prijs of onvoldoende kwaliteit voor de aangeboden prijs. Eventueel zal hij over de offerte onderhandelen; dit leidt dan soms tot een aanpassing van de offerte – de prijs, de levertijd of het op te leveren eindproduct – zodat de opdrachtgever deze wel accepteert.

Het is – zoals bij elk project – van groot belang dat het op te leveren eindresultaat (product of dienst) in de offerte goed is gedefinieerd, zodat de opdrachtgever en de leverancier hetzelfde beeld hebben bij het te leveren resultaat.

Om de offerteprijs vast te stellen maakt de leverancier een voorcalculatie die onder andere wordt gebaseerd op:

- de te besteden uren en de uurtarieven van de verschillende teamleden van het project;
- het te verbruiken materiaal en de te verbruiken grondstoffen;
- de te huren hulpmiddelen;
- een post 'onvoorziene uitgaven';
- een winstopslag; in een commercieel project wordt deze opslag niet apart opgenomen in de offerte maar versleuteld in de uurtarieven en het materiaalgebruik.

Vervolgens maakt de leverancier een offerte. De belangrijkste gegevens in een offerte zijn het op te leveren projectresultaat of de te leveren dienst, de offerteprijs, de offertevoorwaarden, de geldigheidsdatum van de offerte en de leverdatum.

De opdrachtgever zal – bij aanvraag van verschillende offertes – een keuze maken op basis van een aantal overwegingen, zoals de offerteprijs, de specificaties van het te leveren resultaat, de te verwachten kwaliteit, de leverbetrouwbaarheid en de levertijd. Ook kan de persoonlijke relatie die de opdrachtgever met de leverancier heeft, meespelen. In sommige grote projecten wordt wel gekozen voor een 'joint venture' waarbij de leverancier en de opdrachtgever samenwerken en profiteren van de gezamenlijke resultaten en opbrengsten.

De offerte is geaccepteerd wanneer de leverancier een schriftelijke bevestiging terug heeft ontvangen. In het geval van een projectofferte stelt de leverancier vervolgens in overleg een Plan van Aanpak op voor het opstarten en het uitvoeren van het project.

Offerteprijs

Offerte-voorwaarden

TO DO lijst 1-13

Stel eventueel een offerte op

- Bepaal of er sprake is van een klant-leverancierrelatie en er een offerte moet worden opgesteld.
- Bestudeer de aantekeningen van het intakegesprek en zoek eerdere gemaakte offertes op. Gebruik die als basis. Vraag eventueel aanvullende informatie bij de opdrachtgever.
- Schat in wat bij de opdrachtgever financieel haalbaar is en wat niet.
- Maak een *voorcalculatie* en stel een *offerte* op. Van de website is het bestand *Een projectofferte maken* te downloaden.
- Bespreek de offerte met de opdrachtgever.
- Pas eventueel de offerte aan op basis van dit gesprek met de opdrachtgever en stuur deze naar hem op.

BETROKKENEN: *opdrachtnemer*

1



1.14 De projectmanager

Projectleider
Projectmanager

Bevoegdheden

Een manager is iemand die leiding geeft. Een leider is een manager die niet alleen leiding geeft, maar ook inspireert, overtuigt, visie heeft en kan overtuigen. Niet elke manager is dus een leider. Om echter aan te sluiten bij de gangbare terminologie wordt in dit boek de projectleider aangeduid met de term projectmanager. In een bedrijfssituatie wordt hij meestal aangesteld door het topmanagement die soms is vertegenwoordigd door een enkele opdrachtgever. Heel soms krijgt het projectteam de vrijheid een projectmanager uit haar midden te kiezen, maar meestal wordt deze door het management aangewezen op basis van zijn competenties.

De projectmanager krijgt de verantwoordelijkheid voor het slagen van het project. Hierbij horen vanzelfsprekend ook bevoegdheden – formele macht – om de verantwoordelijkheden te kunnen dragen.

Bij een ingewikkeld project moet de projectmanager een ‘zwaargewicht’ zijn. Als een dergelijke projectmanager niet beschikbaar is in de organisatie, kan eventueel een ervaren professioneel projectmanager ingehuurd worden bij een adviesbureau.

Een projectmanager heeft binnen het team een zwaardere taak dan de overige projectteamleden. Het voor de eerste keer vervullen van de rol als projectmanager is een grote uitdaging, maar bijzonder leerzaam. Voor sommige projectmanagers is de ervaring binnen het project een opstap naar een permanente managementfunctie of een directiefunctie.

Om te voorkomen dat er onenigheid en misverstanden ontstaan, is het belangrijk dat er slechts één projectmanager is binnen het project. De projectmanager vertegenwoordigt het projectteam naar de opdrachtgever.

Hierna volgen de competenties die een projectmanager moet bezitten. Vervolgens de verantwoordelijkheden en taken die hij heeft.

Competenties van een projectmanager

Een projectmanager wordt wel aangeduid als de ‘kapitein van het schip’, de ‘dirigent van het orkest’ of de ‘coach van het team’. Deze sprekende omschrijvingen geven aan welke rol een projectmanager moet kunnen spelen.

Een projectmanager is – in tegenstelling tot een gewone lijnmanager – slechts de tijdelijke baas van de leden van zijn projectteam. Hij wordt meestal aangesteld door het lijnmanagement en kan in zijn dagelijks leven een ‘gewone’ werknemer zijn, zonder managementtaken. In dat geval kan hij als projectmanager in een afhankelijke positie verkeren ten opzichte van de opdrachtgever. Het gevaar bestaat dat de projectmanager de Projectopdracht kritiekloos uitvoert, hetgeen ongunstig is voor een goede afloop van het project.

Tijdelijke baas

Een projectmanager moet energie uitstralen, zin in het project hebben en commitment met het projectdoel en het projectresultaat hebben. Hij heeft een voorbeeldfunctie voor het projectteam. Als hij enthousiast naar resultaat en kwaliteit streeft, zal een projectteamlid dat ook eerder doen. Maar ook in negatieve zin: komt hij afspraken niet na, dan komt het team de afspraken ook niet na. Moppert hij, dan moppert het team. Komt hij te laat, dan komt het team te laat. Naast het hebben van algemene managementvaardigheden moet een projectmanager systematisch en resultaatgericht kunnen werken en stressbestendig zijn.

Behalve dat een projectmanager het leuk moet vinden om met een team aan het projectresultaat te werken, moet hij om goed te kunnen functioneren over een flink aantal competenties beschikken. Bij het zoeken naar een geschikte projectmanager moet iemand gevonden worden met de juiste competenties voor het project. Een competentie is de combinatie van kennis, vaardigheden, houding en gedrag die nodig is om in een bepaalde beroepssituatie goed te kunnen functioneren. Eenvoudig gezegd: een competentie is een *beroepsbekwaamheid*.

Competentie

De benodigde competenties voor een projectmanager zijn divers. Zo moet hij zich niet alleen als leider kunnen gedragen, maar ook coach kunnen zijn voor onervaren projectteamleden. Hij moet in staat zijn voldoende macht te verwerven om op gelijk niveau als bijvoorbeeld een afdelingsmanager, een directeur of een opdrachtgever te kunnen functioneren. Daarnaast is het van belang dat een projectmanager voldoende bedrijfspolitieke gevoeligheid bezit. In veel bedrijven lopen de zaken niet volgens de wetten van de logica. Er zijn allerlei heilige huisjes, verworven rechten en verstoorde arbeidsverhoudingen, waarvoor een projectmanager antennes moet bezitten. Hij zal ook een helicopterview moeten hebben en in staat moeten zijn om hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden.

Ook moet hij een goede voorzitter zijn van vergaderingen en goed een presentatie kunnen houden. Ook zal hij over analytisch vermogen moeten beschikken, kunnen plannen en vooruitdenken en de risico's inschatten die het project mogelijk bedreigen. Om het project op orde te hebben en te houden moet de projectmanager financieel inzicht bezitten en in staat zijn de financiën te (doen) beheren.

Bij een monodisciplinair project is het meestal gunstig als de projectmanager ook inhoudelijk deskundig is op het gebied van het project. Bij een multidisciplinair project is – afhankelijk van het type project – inhoudelijke deskundigheid niet altijd noodzakelijk, soms zelfs minder gewenst. Het gevaar bestaat immers dat een inhoudelijk deskundige projectmanager zich te veel met de details van de uitvoering van zijn eigen deskundigheidsgebied bezig houdt. Hierdoor kunnen de hoofdzaken onvoldoende aandacht krijgen.

Mono- of multidisciplinair project

Tot slot: iemand wiens hoogste doel is om 'aardig gevonden te worden', krijgt het meestal moeilijk als projectmanager. Wat wel belangrijk is, is dat de omgeving respect heeft of krijgt voor de mens achter de projectmanager.

Verantwoordelijkheden en taken van de projectmanager

De taken en verantwoordelijkheden van de projectmanager kunnen intern gerichte activiteiten betreffen, waarbij bijvoorbeeld het projectteam wordt 'gemanaged', maar ook extern gerichte activiteiten naar de opdrachtgever en andere betrokkenen toe.

De projectmanager is doorgaans verantwoordelijk voor het (eventueel) opstellen van een Projectvoorstel in deze stap, het opstellen van een Plan van Aanpak (in de volgende stap) en het bekendmaken van dit Plan van Aanpak bij betrokkenen.

De projectmanager is in het ideale geval betrokken bij het samenstellen van een projectteam met competente projectteamleden, het inrichten van een projectorganisatie. Hij zorgt daarbij voor de werkverdeling binnen het projectteam en stelt samen met zijn teamleden eventuele deelplanningen op. Ook schrijft hij de door het team te gebruiken hulpmiddelen en technieken voor, bijvoorbeeld schematechnieken en computerprogramma's.

De projectmanager neemt tevens de dagelijkse leiding binnen het team. Hij is (meestal) voorzitter van de projectteamvergaderingen en lost conflicten op tussen projectteamleden onderling en met anderen uit de organisatie. Hij zorgt actief voor een goede motivatie binnen het projectteam en schermt de projectteamleden af bij conflicten met de wereld buiten het project.

Naar de opdrachtgever toe moet de projectmanager goedkeuring verkrijgen of zelfs goedkeuring 'afdwingen' voor het Projectvoorstel en het Plan van Aanpak. Hij is verantwoordelijk voor de interne communicatie, zoals rapportages aan de opdrachtgever en aan de afdelingsmanagers die de projectteamleden hebben geleverd. Ook moet hij duidelijkheid bij de opdrachtgever vragen (eisen) in onduidelijke situaties.

Wat betreft de projectvoortgang zal hij de kwaliteit definiëren en bewaken van de op te leveren tussenresultaten en van het uiteindelijke projectresultaat. Ook stelt hij het projectbudget op en bewaakt dit tijdens het project. Daarnaast stelt hij planningen op of doet deze opstellen en bewaken en hij stelt de projectgrenzen vast en bewaakt deze. Bij complexe projecten met veel stakeholders is de projectmanager verantwoordelijk voor de communicatie naar de buitenwereld.

Kortom, de projectmanager is verantwoordelijk voor nogal wat zaken. De competentie van het kunnen delegeren is bij een groot project daarom erg belangrijk. Een goede projectmanager is ook een goede timemanager en loopt vaak rond met een 'to do' lijstje voor zichzelf en anderen.

Er is verschil tussen een projectmanager en een programmamanager (zie ook paragraaf 1.9). De projectmanager is er voor één project, terwijl de programmamanager een programma met meerdere projecten (met vaak elk een projectmanager) en maatregelen onder zijn hoede heeft.

Managementstijlen

In de literatuur zijn verschillende modellen voor managementstijlen in omloop die toepasbaar zijn op de projectmanager, maar ook op de opdrachtgever. Hierna volgt het model van de 'Managerial Grid' en het model van het 'Situatoneel leiderschap'.

Managerial Grid
Situatoneel leiderschap

Managerial Grid

De Managerial Grid is een bekend model om managementstijlen te ordenen. Het model is ontwikkeld door Blake en Mouton (Blake en Mouton, 1964). Zij stellen dat het karakter van de manager bepalend is voor zijn managementstijl. De managementstijl is volgens Blake en Mouton afhankelijk van de volgende karaktertrekken:

- **Taakgerichtheid.** Dit is de mate waarin voor de manager de taak of de productie centraal staat. Hij vindt het belang van de organisatie het grootst. Een projectmanager moet taakgericht kunnen werken. Taakgerichtheid is belangrijk bij een project, want dat is bedoeld om een grote taak uit te voeren en uiteindelijk het gewenste projectresultaat op te leveren. De projectmanager moet niet alleen zijn eigen werk kunnen organiseren, maar vaak ook dat van zijn projectteamleden. Hierbij kan hij niet alles alleen uitvoeren, maar hij moet in staat zijn om taken aan zijn teamleden te delegeren en hen aan te sturen op resultaat.
- **Mensgerichtheid.** Dit is de mate waarin het menselijke aspect centraal staat. De manager vindt relaties met anderen belangrijk en houdt rekening met de belangen van de projectteamleden en andere betrokkenen. Mensgerichtheid is ook een belangrijke eigenschap van een projectmanager. Hij moet immers zijn teamleden mensgericht motiveren en de onderlinge conflicten kunnen oplossen. Hierbij moet hij kunnen onderhandelen met zijn teamleden; een vaardigheid die hij in zijn relatie met de opdrachtgever ook goed kan gebruiken.

Taakgerichtheid

Mensgerichtheid

Door taakgerichtheid en mensgerichtheid in verschillende gradaties te combineren, ontstaan verschillende managementstijlen (zie het diagram van figuur 1.9). Van links naar rechts neemt de taakgerichtheid toe van 1 tot 9. Van onder naar boven neemt de mensgerichtheid toe.

FIGUUR 1.9 De Managerial Grid



Het model van de Managerial Grid maakt onderscheid in verschillende typen managers in uiterste vormen, te weten:

- Deserteur**
 - De deserteur (1,1) is onverschillig ten opzichte van zijn taken en zijn teamleden. In de praktijk stuurt deze manager een projectteam nauwelijks aan. Dit loze leiderschap wordt wel 'laissez faire' genoemd, dus 'laat maar gaan'.
- Autoritaire leider**
 - De autoritaire leider (9,1) wordt ook wel de slavendrijver, dictator, autocraat of commandant genoemd. Hij geeft heel autoritair precieze instructies die uitgevoerd moeten worden door het projectteam. Hij interesseert zich niet voor de menselijke kant. Het resultaat is het enige wat telt voor hem: 'je bent hier om te werken'.
- Reisleider**
 - De reisleider (1,9) heeft veel aandacht voor mensen, maar nauwelijks voor resultaten. Hij is voor zijn projectteam als een reisleider voor een reisgezelschap of een voorzitter van een gezelligheidsclub; vandaar ook wel de naam 'countryclubleiderschap'. Onderlinge relaties en sfeer zijn belangrijk. Deze zorgzame manager hoopt dat door de goede onderlinge band het project tot een goed eind kan worden gebracht, maar het gevaar bestaat dat de projectteamleden over hem heen lopen. Hij geeft nauwelijks kritiek of feedback en vindt dat zijn teamleden het zelf wel allemaal kunnen.
- Teammanager**
 - De teammanager (9,9) is een effectieve leider en besteedt veel aandacht aan zowel mensen als taken. Deze volmaakte (en misschien wel virtuele) manager moedigt teamwerk aan en geeft projectteamleden creatieve ruimte. Hij zoekt naar commitment tussen de teamleden onderling en ook commitment tussen hemzelf en de teamleden. Dit type manager is het meest geschikt als projectmanager. Hij staat in hoog aanzien bij zijn projectteamleden en bij de opdrachtgever. Door zijn grote ambitie kan dit type manager wel in tijdproblemen komen.
- Middle of the road manager**
 - De middle of the road manager (5,5) is kleurloos. Hij sluit compromissen en balanceert tussen de belangen van de teamleden, van de organisatie en van hemzelf. Zijn resultaten zijn ook vaak middelmatig.
- Opportunist**

Dan is er nog de opportunist. Deze manager kiest – afhankelijk van de omstandigheden – de stijl waar hij zelf het meest voordeel heeft. Hij heeft geen vaste plek in het model van figuur 1.9.

Dit model van de Managerial Grid wordt wel statisch genoemd, omdat de leider centraal staat en niet zijn handelen. Het model van het Situationeel leiderschap is daarentegen een dynamisch model.

Situationeel leiderschap

Een belangrijke taak van een projectmanager is om plannen te realiseren en het project tot een goed eind te brengen. Hierbij is het beïnvloeden van anderen van groot belang, omdat de projectmanager niet alles alleen kan doen. Een bekend model voor managementstijlen is het model van het 'situationeel leiderschap' van Hersey en Blanchard. Net als de Managerial Grid heeft het situationeel leiderschap twee dimensies: het sturende gedrag en het ondersteunende gedrag van de manager.

Sturend gedrag
Ondersteunend gedrag

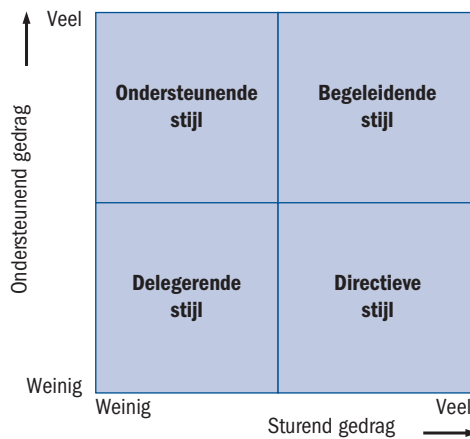
Kenmerkend voor *sturend gedrag* is de nadruk op de taakuitvoering en op het einddoel. De manager stelt de doelen vast, maakt een planning en zorgt dat de taak wordt uitgevoerd. Hij bepaalt de werkmethoden en de te gebruiken standaards, geeft aan welke prioriteiten er gesteld worden en

controleert de voortgang. Projectteamleden vinden dit gedrag meestal autoritair. Dit gedrag kenmerkt zich door eenrichtingsverkeer.

Bij *ondersteunend gedrag* ligt de nadruk op goede onderlinge verhoudingen. De manager moedigt zijn teamleden aan, luistert naar hun suggesties en ideeën, prijst ze, bevestigt hun gedrag, motiveert hen, vraagt hun om mee te denken en stimuleert hun zelfstandigheid. Teamwerk vindt hij belangrijk en hij durft zichzelf kwetsbaar op te stellen. Dit gedrag kenmerkt zich door tweerichtingsverkeer.

In het model van figuur 1.10 wordt sturend gedrag van links naar rechts afgezet tegen ondersteunend gedrag van onder naar boven. Hierdoor ontstaan vier extreme combinatiestijlen van leidinggeven.

FIGUUR 1.10 Situationeel leiderschap



Bij de directieve stijl is er veel sturing en weinig ondersteunend gedrag: de manager schrijft via instructies voor wat teamleden moeten doen. Ze hebben geen vrijheid: de manager is de baas en hij controleert achteraf of het werk goed is uitgevoerd. Dit werkt goed bij routinematig werk waarbij vooraf procedures zijn op te stellen. Deze stijl noemt men wel *management by prescription*. Deze stijl kan goed werken bij teamleden die nog veel moeten leren.

Directieve stijl

Management by prescription

Bij de begeleidende stijl deelt de manager verantwoordelijkheden en ondersteunt en coacht het teamlid of het team hierbij door vragen te stellen en actief te luisteren. Het teamlid heeft al veel geleerd en de manager probeert hem te motiveren door hem complimenten te geven, hem erbij te betrekken en hem te stimuleren. De taken worden nauwkeurig vastgesteld en achteraf gecontroleerd. Deze stijl noemt men ook wel *resultaatgericht management*.

Begeleidende stijl

Bij de ondersteunende stijl beslissen manager en teamleden samen over de wijze van uitvoering van een taak. Het teamlid kan veel zelf; de manager stimuleert, luistert, faciliteert en helpt hem eventueel bij de uitvoering van de taken. Zijn leiding is gericht op het opbouwen van een goede relatie met zijn

Ondersteunende stijl

teamleden door het geven van erkenning. Een gevaar is dat de manager hem gaat betuttelen. Deze stijl wordt ook aangeduid als organisch management.

Delegerende stijl Bij de delegerende stijl schept de manager de voorwaarden die nodig zijn voor het teamlid bij het uitvoeren van zijn taak. Het teamlid is zelfstandig en krijgt verantwoordelijkheden en de bijbehorende bevoegdheden om zelf te beslissen over de aanpak en uitvoering van het werk. Deze stijl staat ook bekend als management by exception. Als de manager te weinig aandacht besteedt, gaat dit over in een managementstijl van 'laissez faire', dus 'laat maar gaan'.

Management by exception

Dynamisch Dit model van situationeel leiderschap wordt wel dynamisch genoemd omdat de situatie en het doen centraal staan en niet de leider.

Taakvolwassenheid

Hersey en Blanchard gebruiken in hun theorie ook het begrip taakvolwassenheid bij een medewerker, wat volgens hun definitie niet alleen betekent dat hij bekwaam is de taak uit te voeren, maar ook daartoe bereid is.

Omdat de ervaring per projectteamlid nogal kan verschillen, zou (volgens Hersey en Blanchard) een projectmanager alle stijlen moeten kunnen hanteren. Hij krijgt in het uiterste geval te maken met een onervaren projectteamlid dat veel ondersteuning en veel sturing nodig heeft en bij wie de directieve stijl goed past. In het andere uiterste geval heeft de projectmanager te maken met 'de oude rot in het vak' die hij niets meer hoeft te vertellen. Dit teamlid heeft nauwelijks ondersteuning en geen sturing nodig, zodat de delegerende stijl hier voor de hand ligt.

Andere modellen

Er is veel onderzoek gedaan naar leiderschap en er is nog meer over geschreven. Er zijn in de managementliteratuur diverse modellen bedacht, gebaseerd op vier kwadranten in een matrix, zoals de besproken modellen van de Managerial Grid en het situationeel leiderschap. Stephen Covey schreef verschillende boeken over effectief en persoonlijk leiderschap. Hij stelde onder andere een model samen met de 'zeven gewoontes van zeer effectieve mensen'. Robert Quin maakte een vierkwadrantenmodel met een synthese van een aantal managementmodellen en in welke situatie de manager ze moet toepassen. Kortom, er zijn veel modellen, maar het valt buiten het bestek van dit boek om daar verder op in te gaan.

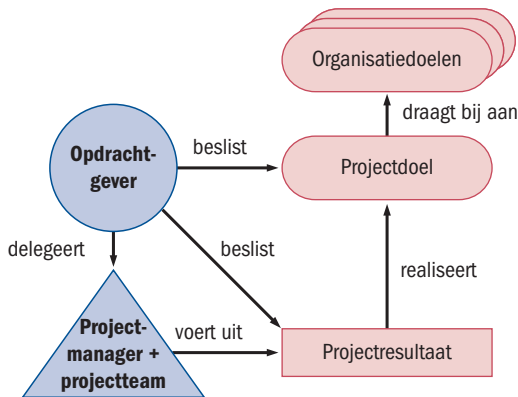
Relatie tussen opdrachtgever en projectmanager

In het voorgaande is uitgebreid ingegaan op rol van de opdrachtgever en op de rol van de projectmanager. Deze twee personen hebben veel met elkaar te maken, met ieder hun eigen verantwoordelijkheden en taken. Figuur 1.11 geeft de relatie tussen de opdrachtgever en de projectmanager schematisch weer.

De opdrachtgever heeft belang bij en is verantwoordelijk voor het projectdoel. Dit projectdoel moet een bijdrage leveren aan de doelen van zijn organisatie. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen die relatie houden met de projectdoelen.

Om het projectdoel te behalen is het projectresultaat nodig. De opdrachtgever delegeert het realiseren van het projectresultaat aan de projectmanager en diens projectteam. Dit projectteam voert het project uit en levert het projectresultaat op.

FIGUUR 1.11 Relatie tussen opdrachtgever en projectmanager



Wel of niet aanvaarden van de positie van projectmanager

In het algemeen is het eervol om gevraagd te worden als projectmanager van een project, maar de betreffende persoon doet er verstandig aan om het aanbod niet direct te aanvaarden.

Een paar tips voor als je gevraagd wordt als projectmanager:

- Je moet als projectmanager zelf in het project geloven en je eraan willen 'verbinden' (committeren).
- Als het project 'onmogelijk' is door te weinig budget, te weinig tijd of een te ambitieus eindresultaat, onderhandel dan alsnog met de opdrachtgever en zorg ervoor dat je speelruimte krijgt.
- Zorg ervoor dat je geen projectmanager wordt van een in jouw ogen kansloos project.
- Beloof je opdrachtgever niet te veel.
- Zorg ervoor dat je zelf je projectteam mag samenstellen.

TO DO lijst 1-14

Benoem de projectmanager

- Stel een functieprofiel op van de projectmanager. Bepaal ook of het wenselijk is dat de projectmanager inhoudelijk deskundig is.
- Maak een inventarisatie van mogelijke kandidaten, eventueel van buiten de organisatie.
- Selecteer de potentiële projectmanager op basis van het functieprofiel.
- Benoem de projectmanager en zorg dat hij formeel tijd krijgt voor het uitoefenen van deze functie.
- Maak de aanstelling van de projectmanager breed bekend binnen de organisatie. Zijn bekendheid geeft hem het aanzien en de macht die nodig zijn voor de samenwerking met anderen.

BETROKKENEN: opdrachtgever / management

In de volgende stap wordt het project ingericht en het projectteam samengesteld.

Discussie

1

Hierna volgen enkele discussiepunten die uitnodigen om na te denken over zaken die spelen in deze fase van het proces.

- 1 Bij een klein project kan het Projectvoorstel worden overgeslagen.
 - 2 Het gebruik van creatieve denktechnieken is mede bepalend voor de kwaliteit van de voorbereiding van een project
 - 3 Projecten komen tegenwoordig vaker voor dan vroeger.
 - 4 Projecten zijn moeilijk beheersbaar.
 - 5 Het inhuren van een adviseur houdt een risico in.
 - 6 De opdrachtgever van een project vormt de grootste storende factor.
 - 7 Je kunt altijd weigeren om projectmanager te worden van een project.
 - 8 Een eenmaal gestart project kun je niet meer stoppen.
 - 9 Een projectmanager is ook een goede lijnmanager.
 - 10 Veel projecten van tegenwoordig zijn geen echte projecten.
-

Opdrachten

-
- 1** In de marketing wordt wel de SWOT-analyse gebruikt. De SWOT-analyse wordt wel onderverdeeld in de interne en de externe analyse.
 - a** Leg uit dat uit de SWOT-analyse ook buiten de marketing bruikbaar is.
 - b** Leg uit dat uit de SWOT-analyse projecten kunnen voortkomen.
 - c** Welke onderdelen van de SWOT vallen in de interne en welke binnen de externe analyse?
 - 2** Wat is de relatie tussen een ondernemingsplan (businessplan), doelstellingen, strategie en projecten?
 - 3** Wat is het verschil tussen de aanleiding tot en de oorzaak van een project?
 - 4** De mogelijke reacties op de aanleiding voor een project kan lopen van: 'Niets doen' tot 'Direct project starten'. Op basis van welke overwegingen wordt hierover een besluit genomen?
 - 5** Stap 1 van de P6-Methode kan een Goedgekeurd Projectvoorstel of een Projectvoorstel opleveren. Op welke verschillende manieren komen deze tot stand?
 - 6** Op verschillende momenten in een project kan men 'brainstormen'.
 - a** Waarom en waarover zal men in stap 1 van de P6-Methode vooral brainstormen?
 - b** Waarom mag bij brainstormen niemand nog kritiek leveren op ideeën van anderen?
 - c** Welke Belbinrollen (zie figuur 2.6) zullen waarschijnlijk de grootste inbreng hebben bij brainstormen?
 - d** Welke Belbinrollen zijn nodig om de ideeën op haalbaarheid te toetsen?
 - 7** Welke voordelen en welke nadelen hebben de inzet van een externe adviseur bij het opstellen van een Projectvoorstel en het uitvoeren van projecten?
 - 8** Wat maakt het voor een project uit of je te maken hebt met een interne opdrachtgever of een externe opdrachtgever?
 - 9** Geef een voorbeeld (plus toelichting) van een project waarbij
 - a** de opdrachtgever tevens gebruiker is van het projectresultaat;
 - b** de opdrachtgever geen gebruiker is van het projectresultaat.
 - 10** Wie is tijdens een project de 'eigenaar' van het projectdoel en wie is dat van het projectresultaat?

- 11** Sommige projecten hebben te maken met één opdrachtgever en sommige met verschillende sponsors. Leg uit hoe een projectmanager het best met deze laatste situatie kan omgaan.
- 12** Je kunt als schrijver van het Projectvoorstel in plaats van interviews met betrokkenen ook een workshop met hen houden. Waarom zou je dit willen doen?
- 13** Bij een haalbaarheidsonderzoek gebruikt de onderzoeker de STOEP-factoren.
- a** Pas elke factor toe op naar het plaatsen van windmolens in gemeente X.
 - b** Pas elke factor toe op een studentenexcursie naar Brussel.
- 14** Bij verschillende typen projecten worden voor de uitvoeringsfasen (stap 4 van PG) verschillende benamingen gebruikt. In de bouw zijn dat bijvoorbeeld: ontwerp, voorbereiding en bouw.
- a** Geef een indeling van de uitvoeringsfasen van een project op je eigen vakgebied.
 - b** Geef een indeling van de uitvoeringsfasen voor een evenement, voor een studiereis met studenten, voor een popconcert of voor een afstudeeronderzoek.
- 15** Welke voordelen heeft
- a** het zandlopermodel in het aansturen van een projectgroep?
 - b** het linking pin mechanisme in de relatie tussen stuurgroep en projectgroep?
- 16** Bij projectmanagement maakt men verschil tussen een project en een programma.
- a** Wat is het verschil tussen beide?
 - b** Geef van elk twee voorbeelden.
- 17** Wat is het verschil tussen een Business case en een Projectvoorstel?
- 18** Wat is het verschil tussen het Programma van Eisen en het Projectvoorstel?
- 19** Men kan een project zelf uitvoeren, outsourcen of de projectleiding onder regie laten uitvoeren. Beschrijf de verschillen en betrek daarbij de voor- en nadelen.
- 20** Leg de volgende 'turbotaal' uit: 'Een turn key project met fixed specification wordt ge-outsourced tegen fixed price en op fixed date.'
- 21** Bij een interne opdrachtgever komen in het Projectvoorstel de projectkosten. Als een project wordt uitbesteed, krijgt de opdrachtgever een project-offerte met de offerteprijs.
- a** Zijn de projectkosten en offerteprijs aan elkaar gelijk? Leg uit.
 - b** Hoe wordt de offerteprijs berekend?
- 22** Welke vind je de drie belangrijkste competenties van een projectmanager? Licht toe.

- 23** Twee verschillende modellen voor managementstijlen zijn het model Managerial Grid en het model van het situationeel leiderschap.
- a** Welke van de twee spreekt je het meest aan? Leg uit.
 - b** Beschouw twee verschillende managers en geef aan welke managementstijl elk van hen heeft volgens de twee genoemde modellen.