

Praktisch projectmanagement 1

Praktisch projectmanagement 1

Handleiding bij het voorbereiden, realiseren en beheersen van projecten

Derde herziene druk

Ten Gevers en Tjerk Zijlstra

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op
www.boomuitgeversamsterdam.nl.

© 2010 Ten Gevers & Tjerk Zijlstra, Den Haag

1^e druk 1995

2^e druk 2001

3^e druk, 1^e oplage oktober 2010

2^e oplage mei 2011

3^e oplage september 2012

4^e oplage september 2013

5^e oplage september 2015

6^e oplage juli 2016

Zetwerk: Holland Graphics, Amsterdam

Omslagontwerp: Het Noorden Communiqueert, Loon

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 90 5261 791 6

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

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 publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Boom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

VOORWOORD	IX
INLEIDING	1
1 KENMERKEN VAN PROJECTMATIG WERKEN	5
1.1 Wat is een project?	5
1.2 De aard van projectmatig werken	7
1.3 Succes- en faalfactoren voor projecten	11
Checklist	14
2 DE PRINCIPES VAN PROJECTMANAGEMENT	17
2.1 Scheid management en uitvoering	17
2.2 Onderscheid rollen en taken	19
2.3 Deel het managementproces op	21
2.4 Geef richting aan de omgeving	23
2.5 Gebruik een model voor de uitvoering	25
2.6 Beheers de uitvoering	27
2.7 De projectmanagementvaardigheden	29
Checklist	32
3 DE PROJECTVOORBEREIDING	35
3.1 Definieer opdracht en resultaat	36
3.2 Maak een projectopzet	42
3.3 Stel het projectplan samen	43
3.4 Rond de projectvoorbereiding af	44
Checklist	46

4	HET OPDELEN EN FASEREN VAN PROJECTEN	49
4.1	Breng ordening aan	50
4.2	Maak een fasering	53
4.3	Stel de resultatenmatrix samen	58
	Checklist	61
5	HET INRICHTEN VAN PROJECTEN	63
5.1	Maak een projectorganisatie	63
5.2	Zorg voor integratie in de omgeving	70
5.3	Organiseer de projectcommunicatie	71
5.4	Zorg voor faciliteiten en hulpmiddelen	73
5.5	Stel procedures en richtlijnen op	73
	Checklist	76
6	PROJECTPLANNING EN -BEGROTING	79
6.1	Plan op vier niveaus	79
6.2	Plan de activiteiten	80
6.3	Plan de middelen	82
6.4	Plan de mijlpalen	83
6.5	Begroot de financiën	84
6.6	Onderbouw normen en aannames	84
6.7	Hanteer planningstechnieken	84
	Checklist	91
7	OMGAAN MET PROJECTRISICO'S EN -KANSEN	93
7.1	Zie de risico's en kansen onder ogen	94
7.2	Begin vroeg	94
7.3	Breng de projectrisico's in beeld	96
7.4	Beoordeel en selecteer	97
7.5	Plan maatregelen	99
	Checklist	103

8		AFRONDEN VAN DE PROJECTVOORBEREIDING	105
8.1		Voeg alle informatie samen en weeg af	105
8.2		Stel het projectplan samen	107
8.3		Beïnvloed de verwachtingen	112
8.4		Presenteer het projectplan	112
8.5		Sta stevig in de eindfase	113
		Checklist	115
9		OPSTARTEN VAN HET PROJECTTEAM	117
9.1		Creëer een projectgroep	117
9.2		Organiseer een projectstart-up	120
9.3		Geef de start-up vorm	122
		Checklist	126
10		LEIDINGGEVEN AAN DE UITVOERING	129
10.1		Maak een werkplan	130
10.2		Geef leiding aan de uitvoering	130
10.3		Meet de status van de uitvoering en beoordeel de meetgegevens	131
10.4		Neem beslissingen	133
10.5		Verzorg de voortgangsrapportage	133
10.6		Onderhoud de projectdocumentatie	136
		Checklist	138
11		HET BEWAKEN VAN DE VOORTGANG	139
11.1		Gebruik de Earned Value Analysis	140
11.2		Creëer inzicht met behulp van voortgangstabellen	142
11.3		Bewaak de projectrisico's	145
11.4		Wijzigingsbeheer en configuratiemanagement	146
		Checklist	150

12	DE PROJECTAFSLUITING	151
12.1	Activiteiten afhandelen	152
12.2	Beëindig het projectteam	152
12.3	Rond het projectmanagementproces af	153
12.4	Vergeet de risico-evaluatie niet	154
12.5	Bijzondere projectafsluitingen	155
	Checklist	157
	BIJLAGE: ROLLEN EN TAKEN IN PROJECTMANAGEMENT	159
	LITERATUUR	163
	REGISTER	165

Voorwoord

Elk vanuit onze eigen discipline werkten wij de afgelopen jaren in verschillende organisaties aan het invoeren en professionaliseren van projectmanagement. Steeds meer zagen wij de behoefte groeien aan praktische handvatten en instrumenten: hoe doe je het nu, welke stappen kun je zetten en welke methoden kun je daarbij gebruiken? Bestaande literatuur geeft op dergelijke vragen maar een beperkt antwoord. Met de eerste uitgave van dit boek probeerden we antwoord te geven op deze praktische vragen.

Onze grootste uitdaging lag daarbij in het feit dat de meeste literatuur over projectmanagement óf over methoden en technieken óf over sociale vaardigheden gaat. Terwijl onze praktijkervaring nu juist is dat het samengaan van beide de essentie van projectmanagement vormt. Beide aspecten willen wij in dit boek tot hun recht laten komen door de levenscyclus van het project te volgen.

Nu, vele herdrukken later, zijn we nog verrast over de vele reacties van projectleiders en opdrachtgevers. Ze gaven ideeën, aanvullingen en mogelijkheden tot verdieping. In deze nieuwe editie hebben we deze met plezier verwerkt. Daardoor wordt *Praktisch projectmanagement* steeds meer wat het moet zijn: een boek uit de praktijk voor de praktijk.

Om het geheel hanteerbaar te houden, bestaat het nu uit twee boeken. In dit eerste boek ligt het accent op de methoden en technieken en de cognitieve vaardigheden. De sociale projectvaardigheden komen zijdelings aan de orde. In het tweede boek is het precies andersom. Beide zijn het zelfstandige boeken die voor zich spreken en op zichzelf kunnen staan. Samen omvatten ze de praktische kernbagage voor projectmanagement.

Enthousiasme was niet genoeg. Methodes, technieken en vaardigheden hadden wij ook zelf nodig om dit boek het licht te doen zien. Speciale dank zijn wij dan ook verschuldigd aan onze partners, Yvonne Zeegers en Nicolette Zijlstra, voor het feit dat zij ons ook voor andere passies de ruimte laten, aan onze collega's die ons uitgebreid van advies voorzagen en aan Ron Plattel voor zijn redactionele ondersteuning.

Wij hopen dat dit boek zo veel mogelijk mensen die op zoek zijn naar de kunst en kunde van projecten leiden, tot praktische steun kan zijn en de basis vormt voor verdere verdieping.

Projectmanagement zelf is in de afgelopen jaren niet veranderd. De acceptatie en daarmee ook de toepassing ervan zijn dat wel. Projectmatig werken is inmiddels een geaccepteerde wijze van werken. Het denken erover is vastgelegd in methodieken, zoals Prince2, zodat deze als standaarden in organisaties gehanteerd kunnen worden. Projectmanagement is niet meer alleen iets wat men af en toe doet, maar is steeds meer een vak geworden waar je in kunt groeien. Door vakverenigingen als IPMA (International Project Management Association) zijn competenties voor projectmanagement gedefinieerd. Daarnaast worden er in de praktijk ook meer eisen gesteld aan projecten en het managen ervan. Projecten moeten sneller gerealiseerd worden. De omgeving van projecten is sterk bepalend geworden voor het succes ervan. Allemaal ontwikkelingen die vroegen om een nieuwe, geactualiseerde versie van dit boek. De waarde van een boek als dit hangt af van wat u ervan mee kunt nemen. Over het managen van projecten is veel te leren en veel te ervaren. Dit boek focust op de hoofdlijn en wat voor praktisch gebruik het meest waardevol is en je direct kunt toepassen. We horen graag (t.gevers@kpn-mail.nl en t.zijlstra@casema.nl) of dit boek u verder helpt en of het enig verschil maakt. En wat er nog aan verbeterd kan worden. Veel genoeg in het managen van projecten!

Ten Gevers en Tjerk Zijlstra
Soesterberg, 2010

Inleiding

Projecten zijn niet nieuw. Sterker nog, ze zijn bijna even oud als de geschiedenis van de mensheid. Van het bouwen van de Mayatempels in Guatemala en de piramides in het oude Egypte tot het opzetten van fabrieken in de industriële revolutie kunnen we spreken van werken die duidelijk projectmatige kenmerken hadden. Ze hadden alle een concreet aanwijsbaar eindresultaat, een helder begin- en eindpunt en een unieke opzet met een geheel van samenhangende activiteiten.

Projectmanagement als managementdiscipline bestaat ook al een flink aantal jaren. Vroeger was het vooral gericht op technische sectoren, zoals de scheepsbouw, de aannemerij, de ruimtevaart en de automatisering. Later breidde het toepassingsgebied van projectmanagement zich fors uit. Organisaties in sectoren als de dienstverlening of de overheid voerden projectmatig werken in om een doelgerichte en efficiënte aanpak van bepaalde problemen te bevorderen. Het accent verschoof daarbij naar projecten gericht op heel andere terreinen, zoals productontwikkeling, onderzoek, innovatie of een verandering van organisatie en beleid. Daarmee zijn projecten onderdeel geworden van het taakgebied van veel meer mensen. Vaak gaat het om projecten die verbonden zijn met de integrale bedrijfsvoering en die de primaire processen van een organisatie beïnvloeden. Het succesvol uitvoeren van dergelijke projecten is dan ook van vitaal belang voor een organisatie.

Deze ontwikkelingen hebben de groei van projectmanagement in hoge mate gestimuleerd. Van een verzameling systemen en technieken waarbij de plannings-technieken domineerden, is het gegroeid naar een integrale methodiek die organisatie en medewerker bij bewuste toepassing belangrijke mogelijkheden biedt.

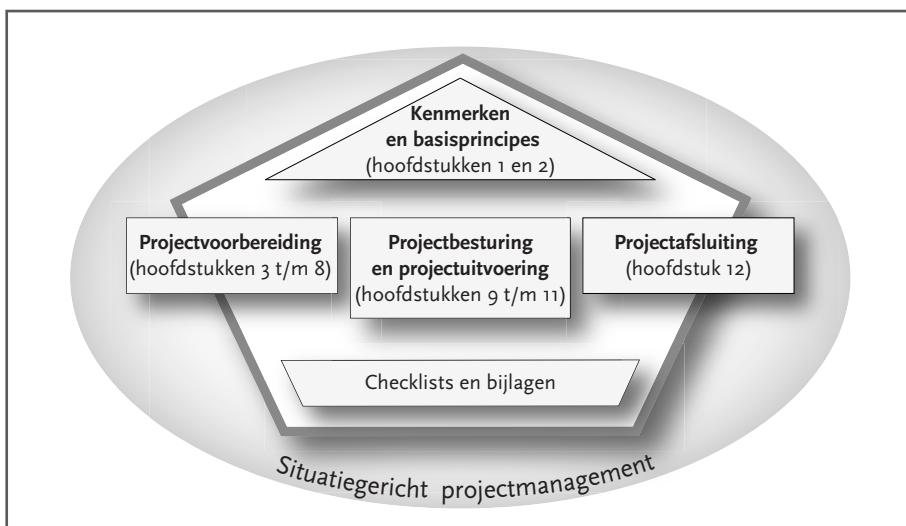
Dit boek geeft praktisch inzicht in deze methodiek. Het is bedoeld voor iedereen die betrokken is bij projecten:

- **De projectleider of projectmanager.** U bent gevraagd een project op te starten en te leiden, of doet dit al enige jaren en u wilt uw kennis toetsen en opfrissen.
- **De projectmedewerker.** U bent als specialist betrokken bij de uitvoering van een project en wilt weten wat deze manier van werken voor u betekent en hoe u mee kunt sturen.
- **De manager of opdrachtgever.** U denkt eraan een probleem projectmatig aan te (laten) pakken en vraagt u af hoe dit proces te beheersen is.

Praktisch projectmanagement 1 is een degelijke, praktische leidraad bij het doelgericht opzetten en beheerst realiseren van allerlei typen projecten. De voorbeelden komen vooral uit kleine tot middelgrote projecten in de nieuwere toepassingsge-

bieden. Het boek is niet gericht op één bepaald type projecten. Nadruk in dit eerste deel ligt op de methoden en technieken en de cognitieve projectvaardigheden. De sociale projectvaardigheden stippen we alleen aan. In *Praktisch projectmanagement 2* is dit precies andersom.

De opbouw van dit boek volgt de logische lijn van een project: van de projectvoorbereiding tot en met de projectafsluiting. Het accent ligt steeds op concrete stappen, gecombineerd met handvatten en technieken die u direct kunt toepassen. Te fijne nuances en theoretische beschouwingen zijn zo veel mogelijk vermeden. Maar het boek gaat ook verder. De praktijk is soms weerbarstig. En dan is de vraag hoe theorie en praktijk met elkaar zijn te verbinden. Daarom gaan we in elk hoofdstuk in op een aantal van de meestvoorkomende valkuilen. Bovendien geven we suggesties voor wat u kunt doen als u daarmee geconfronteerd wordt om het beste van de situatie te maken en toch nog een goed resultaat te bereiken. Aan het einde van elk hoofdstuk vindt u een checklist.



Opbouw van het boek

In dit boek zijn vijf delen te onderscheiden. In het eerste deel geven wij u de basisinformatie om projecten en projectmanagement in hun juiste context te zien. Hoofdstuk 1 geeft u inzicht in de kenmerken van projecten en projectmatig werken. Hoofdstuk 2 gaat in op het management van projecten en biedt u een aantal handzame modellen die de besturing van projecten mogelijk maken.

In de hoofdstukken daarna beschrijven we de projectvoorbereiding. Hoofdstuk 3 geeft aan welke stappen u in de projectvoorbereiding zet, wie u daarbij betreft en welke instrumenten u kunnen helpen. Methoden en technieken om uw project

te faseren, in te richten en te plannen komen uitgebreid aan de orde in de hoofdstukken 4, 5 en 6. Het omgaan met projectrisico's beschrijven we in hoofdstuk 7. De projectmanager legt al deze informatie vast in het projectplan. Hoe u al deze informatie kunt integreren, staat beschreven in hoofdstuk 8. Daarin komt ook aan de orde hoe u draagvlak krijgt voor het projectplan en omgaat met opdrachtgevers en andere betrokkenen bij het project.

Projectmanagement is meer dan goed voorbereiden en verstandig gebruikmaken van methoden en technieken om een project vorm te geven. Het opstarten van het projectteam, het leidinggeven aan de uitvoering en het bewaken van de voortgang bepalen in hoge mate het resultaat van uw project. Deze onderwerpen komen aan de orde in de hoofdstukken 9, 10 en 11. Een vaak korte maar belangrijke fase in elk project is de projectafronding. We behandelen deze in hoofdstuk 12, waarmee uw project is voltooid.

Tot slot krijgt u in de bijlagen kernachtige informatie over de opbouw van de businesscase en een samenvatting van de taken van de belangrijkste spelers bij projecten: de opdrachtgever, de projectmanager en de projectmedewerkers. De methoden, technieken en vaardigheden voor het managen van projecten die wij u bieden, vormen geen statische regels. Het zijn hulpmiddelen die u ter beschikking staan om uw eigen projecten verstandig, maar vooral ook op maat, vorm te geven en te beheersen. Dan pas is er sprake van optimaal, situatiegericht projectmanagement.

Wij wensen u veel leesgenoegen en vooral succesvolle en dynamische projecten!

Kenmerken van projectmatig werken

*Voordat u begint te handelen,
moet uw geest vrij zijn van twijfel.*
F.M. DOSTOJEVSKI (1821-1881)

Het werken in projectmatig verband is populair en wordt steeds populairder. Dit is niet verwonderlijk. Projectmatig werken heeft zijn waarde bewezen en een flinke bijdrage geleverd aan de effectiviteit van organisaties. Het is een krachtige werkwijze, die het vermogen van organisaties om in te spelen op de steeds snellere veranderingen en ontwikkelingen sterk kan vergroten en mensen en middelen beter benut. Er wordt veel, maar soms ook te veel van verwacht.

In een verzekeringsmaatschappij werd men zo enthousiast over het fenomeen 'projectmatig werken' dat de directie besloot het integraal in te voeren. Alle activiteiten werden in projecten ondergebracht, nieuwe structuren werden bedacht en projectmanagers werden aangesteld. Nadat het stof weer enigszins was neergedaald, kwam men tot de conclusie dat vrijwel iedereen hetzelfde deed als vroeger, maar nu met het etiket 'projectmatig' erop ...

Een van de oorzaken van het ontstaan van een dergelijke situatie is dat mensen vaak een verschillend beeld hebben bij de begrippen *project* en *projectmatig werken*. Daarom besteden we daar in dit hoofdstuk eerst aandacht aan. Aan de orde komt wat een project wel en niet is, welke typen projecten er zijn en wat de kenmerken zijn van projectmatig werken. Tot slot gaan we in op de succes- en faalfactoren voor projecten.

1.1 Wat is een project?

Er is een grote variëteit aan projecten en een even grote variëteit aan definities van wat een project is. In dit boek gebruiken wij de definitie die in Nederland algemeen gehanteerd wordt. Onze ervaring leert dat iedereen deze denkt te kennen; maar we noemen haar voor de zekerheid nog maar eens. Een project is een reeks van (samenhangende) activiteiten en taken die:

- een concreet omschreven **eindresultaat** moeten opleveren;
- een duidelijk gedefinieerd **begin en einde** hebben en dus tijdelijk zijn;
- gerealiseerd moeten worden binnen gestelde beperkende **randvoorwaarden**;

- met **één opdrachtgever** of klant gerealiseerd worden, die zich aan het eindresultaat heeft verbonden.

Deze definitie beschrijft waar een project minimaal aan moet voldoen om een project genoemd te worden. Daarnaast zijn de volgende kenmerken vaak van belang:

- projecten bevatten unieke (of niet vaak voorkomende) elementen;
- projecten vragen de inzet van meerdere deskundigheden: medewerkers van verschillende disciplines en afdelingen werken samen om een gemeenschappelijk resultaat te bereiken;
- projecten brengen risico en onzekerheid met zich mee: ze zijn nieuw en men is er niet zeker van of het resultaat gehaald zal worden.

Een project is dus een nieuw, tijdelijk samenwerkingsverband, dat bedoeld is om eenmalig een vernieuwing, verbetering of verandering te realiseren. Deze wordt daarna vaak weer opgenomen in de routineoperaties.

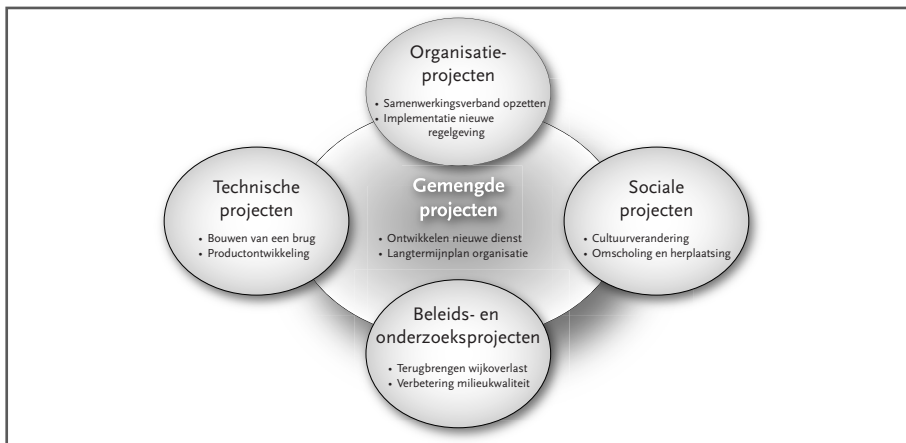
Projecten zijn bijvoorbeeld:

- het ontwikkelen en implementeren van een nieuw logistiek systeem;
- het opzetten van een vaktijdschrift;
- het ontwikkelen van een structuurplan voor de binnenstad.

Geen projecten zijn:

- het gebruiken en onderhouden van een logistiek systeem;
- de exploitatie van een vaktijdschrift;
- het instellen van een bouwcommissie.

In de praktijk zie je een grote variëteit aan projecten. We onderscheiden verschillende typen projecten. In afbeelding 1.1 ziet u welke.



Afbeelding 1.1 | Typen projecten

Technische projecten zijn gericht op verandering in de technologie of in de fysieke omgeving van de organisatie. Ze zijn vaak goed in te schatten en te plannen. We noemen ze daarom ook wel ‘harde’ projecten. **Sociale projecten** zijn gericht op de mensen in een organisatie en de cultuur van die organisatie. Ze zijn moeilijker te realiseren en kosten vaak veel meer tijd, vandaar de term ‘zachte’ projecten. Andere typen projecten, zoals **beleids-, onderzoeks- en organisatieprojecten** liggen hier tussenin en omvatten een combinatie van technische en sociale elementen. **Gemengde projecten** vormen de hoofdmoot van de projecten die tegenwoordig worden gerealiseerd. Met name deze projecten komen we tegen in dit boek.

Heel veel zaken kunnen we als project aanmerken: van het verbouwen van de badkamer (ooit projectmatig gedaan?) tot het ontwikkelen van een hightech chip. Projecten worden dan ook niet vanzelf geboren en samenhangende activiteiten zijn niet van nature een project. Integendeel, projecten ontstaan omdat we er bewust voor kiezen een reeks activiteiten met een duidelijk doel als eenheid te zien en als project te behandelen.

Sommige vraagstukken lijken zich bijzonder te lenen om ze in projectmatig verband te realiseren. Voorbeelden hiervan zijn:

- vraagstukken waarin effectiviteit (duidelijke resultaten) en efficiëntie (betere benutting en beheersing van mensen en middelen) in combinatie belangrijk zijn, die een bijzonder, eenmalig karakter hebben;
- complexe problemen die een snelle oplossing vragen en een behoorlijk afbreukrisico kennen;
- problemen die over de grenzen van afdelingen of bedrijven heengaan en een integrale benadering vragen.

Toch blijft wel of geen project altijd een bewuste keuze, die sterk afhangt van de effecten die u wilt bereiken en de middelen die u eraan wilt besteden. Daarbij is het goed te beseffen dat de keuze voor projecten zinloos is zonder de keuze voor projectmatig werken.

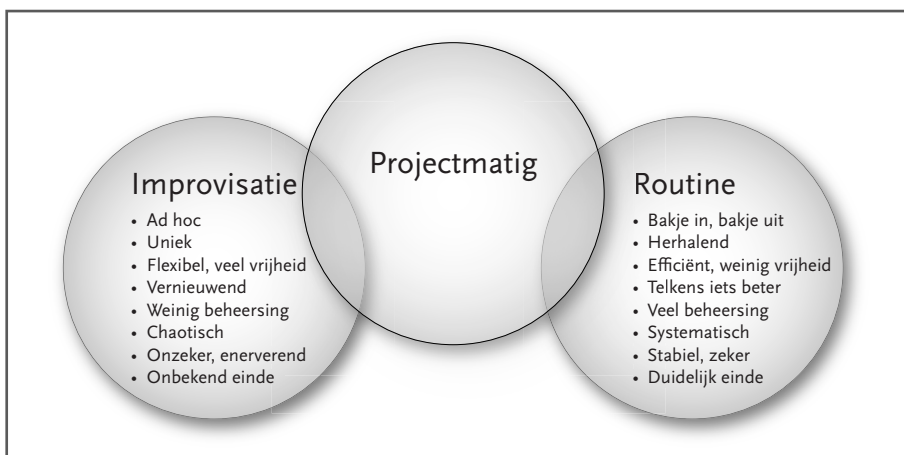
1.2 De aard van projectmatig werken

Waarin verschilt projectmatig werken van andere manieren van werken? Om dit duidelijk te maken, vergelijken we het met twee andere manieren om iets te realiseren: **routinematig werken** en **improviserend werken**.

Het kenmerk van routinewerk is herhaling. U volgt gebaande paden en benut bestaande procedures en communicatiekanalen. Het resultaat dat u nastreeft en de weg om daar te komen, zijn voorspelbaar en standaard. Routinematig werken

is zeer passend als dezelfde resultaten met dezelfde middelen en onder dezelfde omstandigheden bereikt moeten worden, zoals het werken aan de lopende band.

Improviserend werken betekent: snel inspelen op nieuwe omstandigheden. Er zijn weinig afspraken en er is geen gebondenheid aan regels of procedures. U weet nog niet waar het heengaat en werkt ‘werkendeweg’. Improvisatie biedt goede kansen als iets geheel nieuws tot stand gebracht moet worden en doel, middelen en omstandigheden nog onbekend zijn. Treffende voorbeelden doen zich voor in elke onvoorziene crisissituatie, bijvoorbeeld tijdens de vuurwerkramp in Enschede: getroffen en zochten geen toevlucht bij de crisiscentra, maar gingen aanvankelijk zelf op zoek naar een passende oplossing. Beide werkvormen hebben ook hun nadelen. Routinewerk is star, niet flexibel, bij improvisatie is nooit op voorhand zeker wat het resultaat zal zijn. Daarom is er in de loop van de tijd een derde werkvorm ontstaan, die als het ware het midden vormt tussen improvisatie en routine. Dat is **projectmatig werken**.



Afbeelding 1.2 | Kenmerken improvisatie en routinewerk

Projectmatig werken is op zijn plaats als routinematig werken niet of nauwelijks mogelijk is en improvisatie niet gewenst is. Het wordt gekenmerkt door vier principes.

Eerst denken, dan doen

Elk project is verschillend. Ieder project heeft een eigen specifieke doelstelling, heeft een andere opdrachtgever en vereist inzet van andere mensen en middelen om het doel te realiseren. Sommige aspecten lijken wellicht op die uit eerdere projecten, maar elke nieuwe combinatie vraagt om een andere opzet, planning en inrichting. Improvisatie start gewoon, routine volg je, maar voor de start van een project is het devies: denk eerst goed na over de probleemstelling en de mogelijk-

heden om binnen de voorwaarden het projectresultaat te behalen. De startvragen bij projectmatig werken zijn:

- Kan dit probleem projectmatig benaderd worden?
- Wat zijn de voordelen van projectmatig werken?
- Welke risico's treden erbij op?
- Welke processen zullen optreden als we in onze organisatie over de afdelingen heen een project gaan doen?

Werken met een plan

Een project kent een duidelijk doel en afgebakende middelen en tijd. De activiteiten en de inzet van mensen en middelen moeten daarom goed op elkaar afgestemd zijn, zodat het project ook werkelijk op tijd en binnen budget gereedkomt. Als in een bepaald stadium van het project hulpmiddelen als computers nodig zijn, moeten deze wel klaarstaan. Als projectonderdelen niet op elkaar aansluiten, kan dat enorme domino-effecten veroorzaken. Een voorbeeld bij het project 'Nieuwe bedrijfsfolder':

De drukproeven komen niet op tijd terug (de planning klopt niet). De projectmanager houdt de eindredactie stand-by (kosten omhoog). Als de drukproeven er eindelijk zijn, moet er overgewerkt worden (kosten weer omhoog). Onder druk van de deadline en kosten besluit de projectmanager tot een kortere correctieronde (kwaliteit omlaag). De gedrukte brochures blijken fouten te bevatten en de cyclus herhaalt zich waarschijnlijk minstens één keer.

Projectmatig werken betekent de periode waarover het project uitgevoerd gaat worden zo in stukken opdelen dat alle activiteiten en middelen op het juiste moment ingezet kunnen worden. Projectmatig werken vraagt dus om het structureren van wat er gedaan moet worden en wat daarvoor nodig is. Een plan is onontbeerlijk voor projectmatig werken. Zonder plan geen project. Werken met een plan creëert een zo groot mogelijke voorspelbaarheid. Improvisatie is soms nodig omdat niet alles te voorzien is, maar planmatig denken en handelen vormen de basis voor het werken in projectverband.

Afspraak is afspraak

In een project bestaan talloze afhankelijkheden. Iedereen die in een project actief is, is belangrijk, want op ieders bijdrage wordt gerekend. Afspraken maken en je eraan houden is een gouden grondregel bij projecten. Hier moet elke betrokkene zich goed van bewust zijn.

Projectmanager en opdrachtgever gaan daarin vanzelfsprekend voorop. Tijd is bijvoorbeeld een belangrijk aspect bij een project. Elke stap in een project heeft zijn eigen deadline en kan druk opleveren voor hen die erbij betrokken zijn. Sommige projecten lijken daardoor wel in een stadium van histerie te raken als een deadline nadert. Een houding van 'komt morgen wel' kan dan niet. Projectmatig

werken vraagt dus een grote betrokkenheid van zowel medewerkers, opdrachtgever als van derden. Er is een projectmanager nodig die deze betrokkenheid op kan wekken en vast kan houden.

Gericht zijn op een resultaat

Een project is geconcentreerd rond het resultaat. Al degenen die bij het project betrokken zijn, moeten het beoogde resultaat kennen en als leidraad voor hun handelen accepteren. Eén aspect van het resultaat is bijvoorbeeld kwaliteit. Van projectmedewerkers wordt verwacht dat ze zich houden aan de kwaliteit die afgesproken is. Nog mooier maken, nog beter doen zodat de vakman ook tevreden is, kan uit den boze zijn. Dit vraagt van medewerkers: de goede dingen goed doen.

De combinatie van deze principes maakt projectmatig werken anders dan andere manieren van werken. Het is een manier van werken die gedragen wordt door een manier van denken.



Afbeelding 1.3 | Projectmanagement: een stijl van denken en doen

Er zijn vele goede methoden en technieken om projectmatig werken mogelijk te maken. De kennis hebben en die kunnen toepassen, is belangrijk. In even grote mate zijn in projectmatig werken de sociale vaardigheden van belang: kunnen samenwerken, communiceren, motiveren en beïnvloeden, en kunnen omgaan met de verschillende belanghebbenden van het project. Maar de methoden, technieken en vaardigheden komen pas goed tot hun recht door een manier van denken. Ieder in het project moet van die manier van denken doordrongen zijn. In dit boek komen deze drie aspecten, methoden, technieken en vaardigheden, integraal aan de orde.

1.3 Succes- en faalfactoren voor projecten

Weten wat een project is en wat projectmatig werken betekent, is één. Projecten ook daadwerkelijk uitvoeren en tot een succes brengen vraagt meer. De basis voor succesvolle projecten in een organisatie ligt in de bereidheid om zaken echt als een project aan te pakken en de consequenties daarvan te aanvaarden. Een organisatie of afdeling zal dit pas echt doen als:

- de onderhanden projecten van belang worden geacht;
- projectmatig werken past bij de cultuur van de organisatie.

Alleen dan zal er ondersteuning van het management zijn voor het project en betrokkenheid van de gebruikers. Dit zijn twee van de belangrijkste succes- of faalfactoren voor projecten en projectmatig werken.

Als een project niet zichtbaar en meetbaar verbonden is met waar de organisatie voor staat, het daar geen aantoonbaar nut voor heeft, dan zou het geen project moeten zijn. Zijn de resultaten van een project niet goed gedefinieerd, dan is het verband met de doelstellingen al helemaal niet te leggen. Een project is dan gedoemd een bloedeloos leven te leiden. De resultaten van projecten moeten bijdragen aan:

- vergroting of handhaving van de (markt)positie nu en in de toekomst: groei;
- vermindering van de operationele kosten of vergroting van de kwaliteit van de organisatie: kwaliteit en efficiency;
- het genereren van oplossingen voor ernstige knelpunten: in business blijven;
- het voldoen aan nieuwe regelgeving of systeemeisen: actueel blijven.

Dit geldt voor het starten met projectmatig werken, maar ook voor de uitvoering. Tijdens de uitvoering moet het belang van het project voor het bestaan van de organisatie helder blijven en steeds weer getoetst worden. Anders drijft het project snel af. Een project kan alleen maar succes hebben als de staande organisatie het specifieke doel en de begrenzingen erkent.

De staande organisatie moet bereid zijn:

- de (minimale) resources te verschaffen, de condities te scheppen of deze in elk geval niet te belemmeren, zodat het project uitgevoerd kan worden;
- een effectieve communicatie en een effectieve werkrelatie met het projectteam te hebben.

Dit is alleen het geval als het projectresultaat een duidelijke relatie heeft (en blijft houden) met de doelstellingen van de organisatie en wat deze in de toekomst wil bereiken.

Projectmatig werken kan alleen goed plaatsvinden in een organisatie of afdeling die qua cultuur en werkwijze niet te ver af ligt van de ideeën van projectmatig werken. Wordt niet aan deze voorwaarde voldaan, dan is een sterkere afscheiding tussen project en staande organisatie noodzakelijk of een behoorlijke verandering in attitude.

Een project vraagt coördinatie, organisatie, sturing, beheer en beheersing, maar ook leidinggeven, inspireren en motiveren van een team. Projectmanagement is het proces waardoor een project succesvol uitgevoerd wordt. Verschillende mensen kunnen dit proces begeleiden, zoals projectmanagers, projectleiders, projectcoördinatoren en teamleiders. In dit boek gebruiken we steeds de term *projectmanager* als algemene naam. Belangrijke succesfactoren in het denken en handelen zijn:

- externe gerichtheid en leiderschap;
- een goed uitgewerkt projectplan schrijven en dit beheersen;
- een duidelijke betrokkenheid van de klant tijdens het project bewerkstelligen en vasthouden;
- realistisch plannen en begroten;
- problemen tijdig signaleren en aanpakken.

Valkuilen

Projectmatig werken gaat niet zonder slag of stoot. Soms komt u voor bijzondere situaties te staan. We beschrijven per hoofdstuk een paar veelvoorkomende valkuilen en doen suggesties voor wat u kunt doen om de kans op een positieve uitkomst te vergroten.

- **Doe het nou maar gewoon**

U wilt projectmatig gaan werken. Of u wordt gevraagd een project op u te nemen. U geeft aan dan ook een plan te willen maken voor de uitvoering. U krijgt als reactie 'Moet dat nu?', of 'Doe dat maar later, want we hebben haast.' De drang is groot om aan de slag te gaan.

U legt uit hoe belangrijk een plan voor de ander en uzelf is. Dat projecten zonder plan geen projecten zijn. En dat het straks tijd scheelt en dus de einddatum niet in het geding is. U blijft dit herhalen. Gaat men niet akkoord, dan wilt u best aan de slag gaan, maar dan zonder plan en zonder afspraken over wat het aan tijd en andere zaken kost. 'Op basis van nacalculatie', zou uw aannemer zeggen.

- **Projectmatig werken kan iedereen**

Op een dag hoort u dat projectmatig werken ingevoerd gaat worden. De organisatie belegt een bijeenkomst van twee uur en vertelt waarom het zo belangrijk is en hoe het moet. U krijgt een handleiding mee.

Projectmatig werken kan iedereen. Als je ook de kennis en kunde hebt. En de vaardigheden om ermee om te gaan. U stelt voor een interne training te organiseren om de competenties van ieder te verdiepen. U start een intervisie om de ervaringen te delen en van anderen te leren. U stelt voor uzelf een plan op hoe u projectmatig werken kunt gaan beheersen. Werken met projecten is bijna altijd een groeiproces voor iedereen die erbij betrokken is. Bewust kiezen, de bereidheid consequenties te aanvaarden en een goede kennis van de principes van projectmanagement versnellen het ontwikkelingsproces en bieden medewerker en organisatie uitdagende resultaten.

Checklist

- > **Een project is gericht op een eenmalig doel:**
 - een vernieuwing,
 - een verbetering,
 - een verandering.

- > **Een project bestaat uit activiteiten die:**
 - een concreet omschreven eindresultaat opleveren;
 - een duidelijk gedefinieerd begin en einde hebben;
 - binnen de gestelde randvoorwaarden gerealiseerd moeten worden;
 - erop gebaseerd zijn dat er één opdrachtgever (klant) is, die zich aan het eindresultaat verbonden heeft.

- > **Andere kenmerken:**
 - unieke of niet vaak voorkomende elementen;
 - inzet van verscheidene deskundigen (multidisciplinair);
 - van tijdelijke aard;
 - hoge mate van onzekerheid.

- > **Wanneer gaat u projectmatig te werk?**
 - bij vraagstukken waarbij effectiviteit en efficiëntie in combinatie belangrijk zijn, die een bijzonder, eenmalig karakter hebben;
 - bij complexe problemen die een snelle oplossing vragen en een behoorlijk afbreukrisico kennen;
 - bij problemen die over de grenzen van afdelingen of bedrijven heengaan en een integrale benadering vragen.

- > **Kiezen voor projecten is kiezen voor projectmatig werken**

- > **Projectmatig werken:**
 - is werken om het beoogde resultaat van het project te bereiken;
 - is een manier van werken die gedragen wordt door een manier van denken.

> **Principes van projectmatig werken**

- 1 *Eerst denken dan doen:* geen routine, maar over de startvragen nadenken:
 - Kan dit probleem projectmatig benaderd worden?
 - Wat zijn de voordelen van projectmatig werken?
 - Welke risico's treden erbij op?
 - Welke processen zullen optreden als we in onze organisatie over de afdelingen heen een project gaan doen?
- 2 *Werken met een plan:* een plan maken dat structuur en richting geeft.
- 3 *Afspraak is afspraak:* afspraken maken en nakomen.
- 4 *Gericht zijn op resultaat:* de goede dingen goed doen.

> **Succes- en faalfactoren van projecten**

Belangrijk daarvoor zijn:

- ondersteuning van het management;
- betrokkenheid van gebruikers.

Organisaties kunnen pas succesvol projectmatig werken als:

- de projecten verbonden zijn en blijven met waar de organisatie voor staat en wat de organisatie wil bereiken;
- cultuur en werkwijze van de organisatie niet te ver af liggen van de ideeën van projectmatig werken.

> **Projectmanagement**

Projectmanagement is de organisatie, planning, leiding en beheersing van bedrijfsmiddelen die voor relatief korte tijd ingezet worden om specifieke resultaten te verwezenlijken. Belangrijke succesfactoren zijn een competente projectmanager, een duidelijke gedefinieerd eindresultaat en een realistische planning.