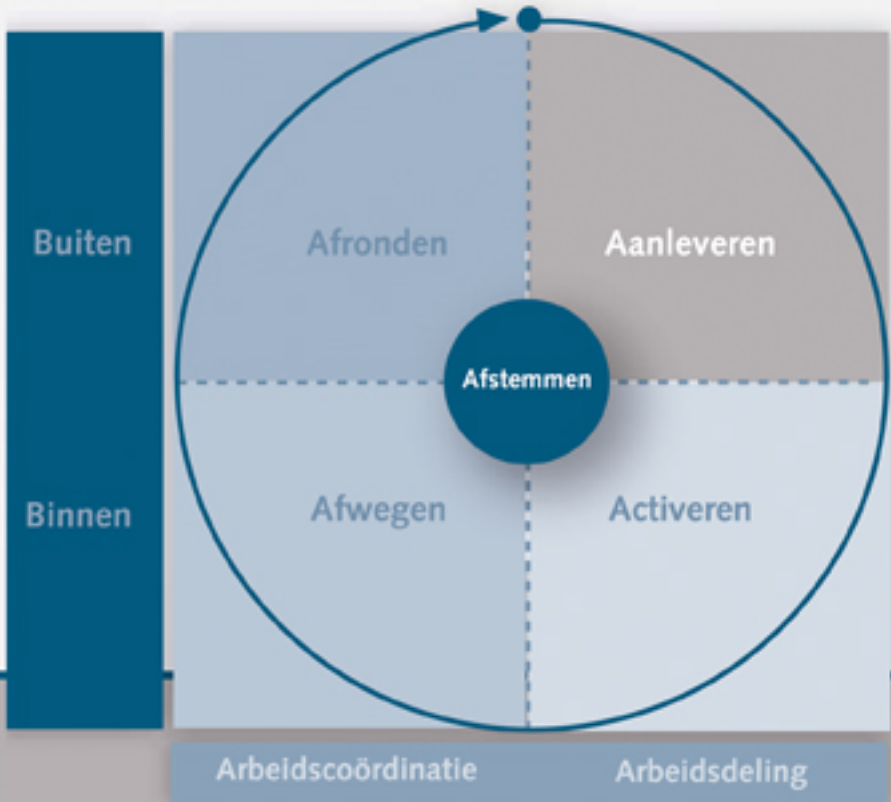




A4PROJECTMANAGEMENT

AANLEVEREN

Aanleveren van het projectresultaat





Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van IT-management, Architecture (Enterprise en IT), Businessmanagement en Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in series, zoals *ITSM Library* (in samenwerking met ITSMF International), *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*. VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, oa. The Open Group, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant). Op het moment van het verschijnen van dit boek zijn de volgende uitgaven voor projectmanagement verkrijgbaar:

ISO 9000

ISO 9001:2000 - The Quality Management Process (Engels)

EFQM

The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance – A Management Guide (Engels)

SqEME®

Process management based on SqEME® (Engels)

SqEME® – A Pocket Guide (Engels, Nederlands, zomer 2008)

Project- Programma- en Riskmanagement

ICB/NCB

NCB versie 3 – Nederlandse Competence Baseline (Nederlands)

Projectmanagement op basis van NCB V3 - IPMA-C en IPMA-D (Nederlands)

Competenties, Taken, Functies in projectmanagement (Nederlands, zomer 2008)

PRINCE2™ / MSP / M_o_R

Project Management based on PRINCE2™- Versie 2005 (Engels, Nederlands, Duits)

PRINCE2™ - A No Nonsense Management Guide (Engels)

PRINCE2™ voor opdrachtgevers – Management Guide (Nederlands)

Programme Management based on MSP (Engels, Nederlands)

Programme Management based on MSP - A Management Guide (Engels)

Risk Management based on M_o_R - A Management Guide (Engels)

A4

A4 Projectmanagement – Overzicht van de methode (Nederlands)

A4 Projectmanagement; vier delen: Aanleveren, Activeren, Afwegen, Afronden (Nederlands)

MINCE®

MINCE® – A Framework for Organizational Maturity (Engels)

Andere Projectmanagement uitgaven:

Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement (Nederlands)

Wegwijzer voor methoden bij Projectvolwassenheid (Nederlands: najaar 2008)

Het Project Management Office – Management Guide (Nederlands, medio 2009)

Voor alle overige uitgaven en een up-to-date overzicht, ga naar onze website: www.vanharen.net.

A4 Aanleveren van het Projectresultaat



A4PROJECTMANAGEMENT

René Hombergen



Colofon

Titel:	A4 Aanleveren van het Projectresultaat
Over de methode A4 Projectmanagement zijn de volgende uitgaven beschikbaar:	A4 – Een overzicht van de methode A4 - Aanleveren van het Projectresultaat A4 - Activeren van de Projectwerkzaamheden A4 - Afwegen van de Projectvoortgang A4 - Afronden van het Project
Auteur:	René Hombergen
Redactie:	Peter Snijedewind Linda Hakeboom
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 032 7
Illustraties:	Idee en ontwerp, René Hombergen Realisatie, Jacob Lagerweij
Vormgeving & Opmaak:	CO2 Premedia bv, Amersfoort
Omslagontwerp:	CO2 Premedia bv, Amersfoort
Druk:	Eerste druk, eerste oplage oktober 2008

© Copyright by Van Haren Publishing en René Hombergen.

© Alle rechten voorbehouden, All rights reserved.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever en de auteur.

No part of this publication may be reproduced in any print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher and the author.

Voorwoord

Onlangs heb ik afscheid genomen als voorzitter van IPMA-NL, International Program Management Association. Kort daarna werd me gevraagd om A4 Projectmanagement te begeleiden. Ik heb daar graag 'ja' op gezegd.

Ik heb niet vaak zo'n overzichtelijke projectmanagementmethode gezien. Als specialisten en ervaren projectmanagers konden wij zelf onze weg meestal wel vinden in het woud van vraagstukken en mogelijkheden in projecten en programma's, maar voor onze opdrachtgevers was dat lastiger. A4 spreekt de taal die opdrachtgevers graag spreken: helder en inzichtelijk. En zonder onderliggende complexiteiten te ontkennen. De methode biedt vanuit het overzicht toegang daartoe.

A4 Projectmanagement is nog weinig bekend. Dat doet me denken aan enkele andere, zeer bekende methodieken die meestal ook klein begonnen. Ik heb namelijk sterk het idee dat A4 eenzelfde weg op gaat.

Het doet mij deugd dat ik aan het begin van die ontwikkeling mag staan. En ik ben verheugd dat ik het eerste van de vier vervolgböeken van een voorwoord mag voorzien. Projecten die mis gaan, gaan meestal aan het begin al mis. Als je begint zonder een duidelijk doel en resultaat voor ogen, hebben je acties meestal niet het gewenste effect. Bezint eer ge begint geldt voor vrijwel alle projecten. Alleen in sterk innovatieve projecten doe je soms wat zonder dat je weet waartoe het leidt; dat is de essentie van de start van een researchproject.

Eerst denken en dan doen om te weten wat de uitkomst van je handelingen is, is het credo bij de start van projecten. Een daad wordt geboren uit een gedachte. Begin weloverwogen. Dit boek helpt je daarbij. Het biedt een stappenplan om niets te vergeten. En het benadrukt dat je vooral niet moet vergeten dat het delen van enthousiasme essentieel is. Motivatie en samenwerking zijn doorslaggevend. Optimisme is realisme. Zonder je ogen te sluiten voor alle weerbarstigheden van de werkelijkheid, is het belangrijk om te geloven in het projectresultaat dat je tot stand wilt brengen; juist om die problemen te overwinnen. Zonder geloof vaart niemand wel.

Ik geloof dat ik u met 'A4 – Aanleveren van het projectresultaat' een helpende hand aanreik om projecten te starten. Het is een boek geworden dat niet alleen het lezen meer dan waard is, maar ook het doorbladeren... want er staan erg leuke illustraties in. Ik bied het u graag aan.

Harry Wagter

Inhoudsopgave

Voorwoord	V
Samenvatting Aanleveren van het Projectresultaat	IX
1 De A4 Projectmanagementaanpak	1
1.1 Twee assen, vier cellen	2
1.2 Wat gaat eraan vooraf?	3
2 Opdrachtgever en opdrachtnemer	7
2.1 Een pre-projectfase?	8
2.2 Een project is een opdracht	9
2.3 Benoem opdrachtgever specifiek	10
2.4 Een sponsor?	13
2.5 Benoem je rol als opdrachtnemer	14
2.6 Verrekening huidige inspanning	18
2.7 Samenvatting opdrachtgever en opdrachtnemer	18
3 Ist-Soll-analyse	21
3.1 Soll - Toekomstige situatie	21
3.2 Ist - Huidige situatie	22
3.3 De af te leggen weg daartussen	23
3.4 Samenvatting Ist-Soll-analyse	24
4 Doelbijdrage	25
4.1 Confrontatie inspanningen en baten	26
4.2 Onweegbare baten?	28
4.3 Afwezige baten?	30
4.4 Kosten gedurende gehele levenscyclus	32
4.5 Het 'harden' van de baten	33
4.6 Herhaald justificeren?	37
4.7 Besluit door opdrachtgever	38
4.8 Samenvatting doelbijdrage	39
5 Afbakening	43
5.1 Welke fasen uit de levenscyclus?	43
5.2 Het managen van de juiste verwachtingen	45
5.3 Vier te hanteren perspectieven	46
5.4 Samenvatting afbakening	47
6 Specificatie	51
6.1 Specificeer zo veel mogelijk	53
6.2 A4 ankerpunt: denken in perspectieven	55

6.3	Globaal en detailniveau	58
6.4	Voorbeeld van een ‘boekuitgave’	60
6.5	Hardheid van eisen en wensen	66
6.6	Deel- en tussenresultaten	68
6.7	Samenvatting specificatie	70
7	Haalbaarheid	75
7.1	Vier vragen	75
7.2	Risicomanagement volgt	77
7.3	Samenvatting haalbaarheid	78
8	Besluitvormingsinformatie en communicatie	81
8.1	Tussenresultaten	82
8.2	Wijzigingen in resultaat of projectweg	84
8.3	Bijsturen door opdrachtgever	85
8.4	Overige actoren	86
8.5	Samenvatting besluitvormingsinformatie en communicatie	88
9	Acceptanten	91
9.1	Eisen aan het resultaat	93
9.2	Negen acceptantenrollen	94
9.3	Drie voorbeelden	97
9.4	Samenvatting acceptanten	99
10	Kostenschatting	103
10.1	Valkuil - te vroeg preciseren	103
10.2	Onderbouwing van schatting	104
10.3	Voorgenomen verrekenwijze	108
10.4	Samenvatting kosten	111
11	Overeenkomst	113
11.1	Eerstvolgende stap of het geheel	114
11.2	Een sjabloon voor een overeenkomst	115
11.3	Samenvatting overeenkomst	119
12	Startbijeenkomst	121
12.1	Wie nemen deel?	121
12.2	Wat vertel je, wat vraag je?	122
12.3	Voor- en nadelen van een startbijeenkomst	124
12.4	Samenvatting startbijeenkomst	126
13	Stappenplan en vervolgactiviteiten	127
13.1	Stappen bij Aanleveren	128
13.2	Activeren	129
13.3	Afwegen	134
13.4	Afronden	136

13.5 Afstemmen	137
13.6 Vier kwadranten, vier instrumentensets, vier sjablonen	137
Index	143

Samenvatting Aanleveren van het Projectresultaat

Je zou elke opgave een project kunnen noemen. Het hele leven, de kop koffie die je zo dadelijk gaat halen enzovoort. Op elke opgave kun je namelijk elementen van projectmatig werken toepassen.

Projectmatige aanpak

Het vergt bepaalde vaardigheden om iets niet alleen een project te noemen maar om van een passende opdracht een project te maken. Dat kan door op die opdracht een projectmatige aanpak toe te passen. De eerste vraag is op welke opgaven je projectmatig werken toepast. Niet voor elke opgave is projectmatig werken zinvol.

Afspraken over doelen, resultaat en acties

Opgaven lenen zich voor een projectmatige aanpak indien:

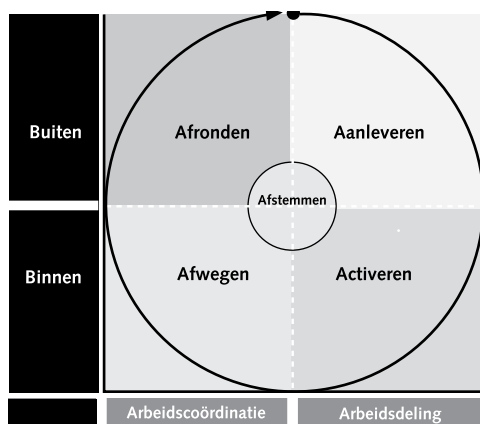
- een op te leveren resultaat vooraf bepaald kan worden;
- dit resultaat voor de organisatie nieuw is;
- de bijdrage vastgesteld kan worden die dit resultaat aan de doelen van de organisatie levert;
- opdrachtgever en opdrachtnemer afspraken kunnen maken over de acties die uitgevoerd worden om het resultaat op te leveren.

Relatie tot andere werkvormen

Als je alleen afspraken kunt maken over doelen en acties, dan kun je beter voor een andere werkvorm kiezen, namelijk beleidsvorming. Bij beleidsvorming ontbreekt het aan een vooraf te bepalen resultaat.

Wanneer het wel mogelijk is om vooraf een te behalen resultaat vast te stellen, is een projectaanpak geheel toepasbaar. Lukt de resultaatbepaling nog niet, dan zijn hoogstens elementen van projectmatig werken toepasbaar, zoals fasering en teamsamenstelling.

In het geval er slechts resultaten en acties in het geding zijn, en er bovendien geen vernieuwing van de doelbijdrage plaatsvindt, leent servicemanagement zich meer voor de opgave.



Figuur 1.1 De vier kwadranten en afstemmen als kern.

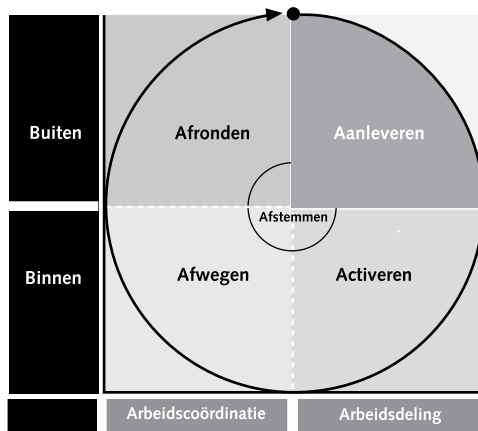
Arbeidsdeling en arbeidscoördinatie, binnen en buiten

Een project kenmerkt zich door twee spanningsbogen: (1) de spanningsboog tussen arbeidsdeling en -coördinatie en (2) die tussen 'binnen' en 'buiten' het project. Arbeidsdeling en arbeidscoördinatie betreffen het specialiseren van afzonderlijke werkzaamheden en het vervolgens weer samenvoegen daarvan. Binnen en buiten zijn gedefinieerd vanuit de positie van de projectmanager. Binnen betreft de partijen die in de projectorganisatie meedraaien zoals deelprojectmanagers en projectmedewerkers. Buiten betreft de partijen die niet onder de directe verantwoordelijkheid van de projectmanager vallen, zoals afnemers en acceptanten.

De beide spanningsbogen kun je weergeven als een assenkruis waarmee vier gebieden ontstaan. De vier gebieden kun je met vier A's benoemen: Aanleveren, Activeren, Afwegen en Afronden. In het centrum van deze vier A's zie je het verbindende gebied 'Afstemmen'. Dit boek beschrijft de eerste A: die van Aanleveren.

Aanleveren

Aanleveren betreft het wie, het wat en het waarom van een project. Je focus richt zich op hetgeen je gaat aanleveren, je toekomstig resultaat, en op degenen aan wie je dit resultaat gaat aanbieden. Je bepaalt het op te leveren resultaat en de onderweg te verstrekken informatie. Het resultaat is datgene wat je als projectmanager daadwerkelijk gaat overdragen. Dit resultaat draagt bij aan het doel dat je opdrachtgever voor ogen heeft. Het op te leveren resultaat is een middel voor zijn doel.



Figuur 1.II Aanleveren van het projectresultaat.

Opdrachtgever en opdrachtnemer

Als eerste stel je vast wie opdrachtgever is en wie opdrachtnemer van het project is. Opdrachtgever is verantwoordelijk voor de doelstelling van het project, opdrachtnemer voor de resultaatoplevering. Dit duidelijke onderscheid is nodig bij het uitgeven en aannemen van werk. Het voorkomt veel vaagheid en onduidelijkheid.

Ist-Soll-analyse

Om je toekomstige resultaatoplevering als projectmanager te specificeren en de doelbijdrage voor je opdrachtgever in samenspraak met hem vast te stellen, is het handig om de Ist-Soll-analyse uit te voeren. Soll van het Duitse ‘zou moeten’ is een verkenning van de toekomst. Het projectresultaat is als ‘een vlek op de horizon’ een onderdeel van die toekomst. Bepaal hoe de rest van de relevante horizon eruitziet. Daarnaast is een scherpe bepaling van de uitgangspositie nodig: het ‘Ist’. Uiteraard ook ontleend aan het Duits en als begrip te vertalen met ‘zoals het nu is’. Als beide zijn bepaald, ontstaat een eerste indruk van de plek waar je naartoe gaat, je huidige vertrekpunt, en de route die gevolgd moet worden.

Doelbijdrage vaststellen

Met een projectjustificatie stel je vast of het globaal verkende resultaat voldoende bijdraagt aan de doelen. Het resultaat is datgene wat je als projectmanager gaat maken. De te behalen doelen met dit resultaat stel je vast op het niveau van de opdrachtgever. Waaraan draagt het bij voor hem? Je kwantificeert de bijdrage van het te behalen resultaat aan de doelen. De inspanningen om het resultaat te behalen en te onderhouden, weeg je af tegen de baten die met het bereiken van het doel ontstaan.

Afbakenen resultaat

Het resultaat moet worden afgebakend en gespecificeerd. Afbakening betreft de vaststelling welke fase(n) je onderhanden neemt uit de levenscyclus van het op te leveren product en de vraag wat de verwachting van de opdrachtgever is. Ga je het product alleen ontwerpen en bouwen of ook beheren en exploiteren?

Bepaal vervolgens wat het op te leveren eindresultaat niet is en wat je opdrachtgever vanuit zijn perspectief redelijkerwijs wel zou kunnen verwachten. Richt je daartoe vooral op de grensvlakken van het resultaat. Documentatie van het op te leveren resultaat? Voor gebruikers alleen? Leid je die dan ook op in het gebruik? Ook documentatie voor beheerders en ontwerpers? In het Nederlands of in het Engels? Of beide? Of beschouw bijvoorbeeld de bouw van een huis en een schuur: hoort daar ook de aanleg bij van een tuinpad tussen het huis en de schuur of valt dat onderdeel juist buiten de afspraken over het resultaat?

Specificatie van het resultaat

Wat is het resultaat exact volgens vooraf te geven definities? Beschrijf het product in zijn onderdelen. Dit is de resultaatbeschrijving ofwel specificatie. Het wordt ook wel een Product Breakdown Structure genoemd.

Het eindresultaat wordt meestal productgericht beschreven. Maar het kan ook marktgericht door de beschrijving te richten op de behoeften van afnemersgroepen. Of competentiegericht door uit te gaan van de benodigde deskundigheden. Je beschrijft een resultaat op meerdere niveaus, meestal drie: een hoofdniveau, een tweede (verdiepend) en een derde (detail)niveau als de structuur van een boom: stam, takken en bladeren. Een ander uitgangspunt bij specificeren is het denken in hardheid van eisen en wensen: moet het of is het alleen leuk om te hebben?

Haalbaarheid

Als je het resultaat bepaald hebt, vraag je je af of het haalbaar is. Voer nog geen diepgaande technische onderzoeken uit maar beperk je tot een handvol vragen zoals: heeft de organisatie

voldoende tijd, geld, deskundigheid en aandacht voor het project en is het acceptabel voor de omgeving?

Besluitvormingsinformatie en communicatie

Tussen nu en het moment van resultaatoplevering wil je je opdrachtgever niet alleen laten afwachten. Je wilt hem tussendoor ook informatie verstrekken om besluiten te nemen om door te gaan, te wijzigen of te stoppen. Je opleveringen als projectmanager bestaan naast de resultaatoverdracht en de eventuele tussenresultaten, dan ook mede uit besluitvormingsinformatie onderweg. Deze informatie bied je aan bij het bereiken van tussenresultaten of je doet dat per verstreken periode. Tussentijdse informatie voor besluitvorming maakt tijdig bijsturen door een opdrachtgever mogelijk. Behalve met je opdrachtgever communiceer je ook met de acceptanten van het resultaat zoals gebruikers en beheerders. En je communiceert ook met de bredere omgeving van het project communiceren: omwonenden, belangstellenden, vertegenwoordigers van de pers enzovoort. De hoofdlijnen van informatie en communicatie bereid je bij Aanleveren voor.

Acceptanten

Ten aanzien van de resultaatoplevering is het van belang om te onderkennen dat de opdrachtgever die de doelbijdrage bewaakt, niet de enige acceptant is. Ook de eigenaar van het op te leveren resultaat, de gebruiker ervan, de beheerder, de ontwikkelaar en de uitvoerder zijn bijvoorbeeld acceptanten; en soms een interne controledienst.

Overeenkomst

Aanleveren sluit je af door een overeenkomst te ondertekenen. Deze overeenkomst beschrijft de inhoud van wat er geleverd wordt. Je specificeert de kenmerken van het tot stand te brengen resultaat. Tevens stel je vast hoeveel geld en middelen daarvoor ter beschikking worden gesteld.

Kick-off

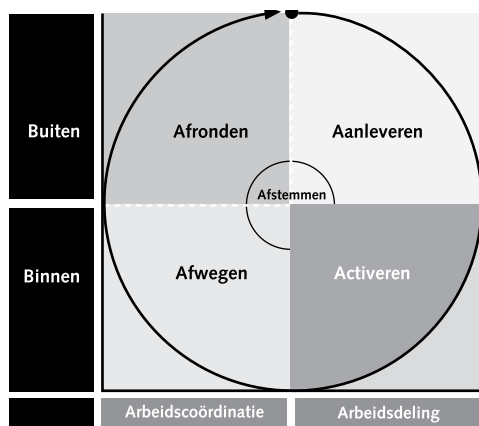
Met de overeenkomst formaliseer je het contract tussen jezelf als opdrachtnemer en je opdrachtgever. Om ook overige betrokkenen als acceptanten en vooral medewerkers vroegtijdig aan het project te binden, vormt een kick-off meeting een goed hulpmiddel. Tijdens deze bijeenkomst vertel je over het voorgenomen projectresultaat en de globaal verkende projectweg en start je de samenwerking.

De drie volgende A's

Na het vaststellen van het aan te leveren projectresultaat volgen nog het Activeren van de werkzaamheden, het Afwegen van de voortgang en het Afronden van het project. Deze kwadranten sluit je af met een plan van aanpak, met voortgangs- en bijsturingsrapportages en tot slot een document decharge.

Activeren

Activeren vormt het tweede kwadrant van het A4 Projectmanagement. Het betreft het indelen van de projectactiviteiten binnen de projectomgeving. Nadat het 'wat' is bepaald, volgt het 'hoe'. Bij Activeren luidt de vraag: hoe ga je het resultaat behalen? Je maakt daartoe gebruik van zes instrumenten: je faseert je project, je stelt alle activiteiten vast die je uit moet voeren, plant ze, onderzoekt je risico's en neemt maatregelen, besteedt delen of werkzaamheden uit en richt je projectorganisatie in.

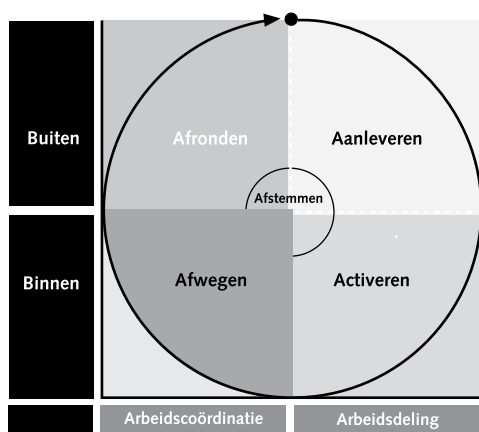


Figuur I.III Activeren van de werkzaamheden.

In het derde en vierde kwadrant volgen de vragen: hoe ga je de voortgang volgen en hoe ga je het resultaat afronden en overdragen aan je omgeving?

Afwegen

Bij afwegen gaat het om beheersing van alle activiteiten die leiden tot het resultaat. Je houdt de voortgang in de gaten door een aantal aspecten expliciet onder de loep te leggen. Het betreft formele voortgangaspecten zoals risico, organisatie, geld, tijd, informatie, contracten en kwaliteit. Maar ook de meer informele aspecten als motivatie en samenwerking. Afwegen betreft de vraag: hoe meet je de voortgang van de activiteiten die gaan leiden tot het resultaat. Je meet de voortgang om tot bijsturing te komen. Wat je zelf bij kunt sturen, stuur je natuurlijk zelf bij, voor de rest leg je verzoeken bij je opdrachtgever neer om bij te sturen.



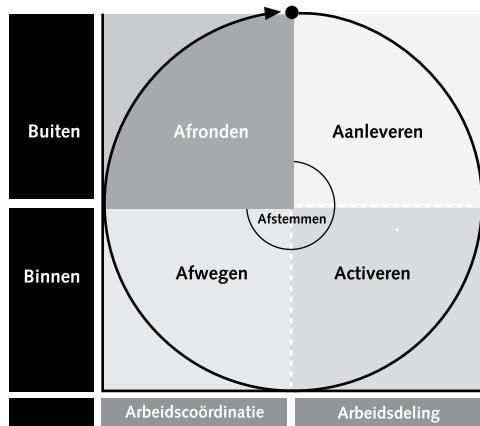
Figuur I.IV Afwegen van de voortgang.

Afronden

Aan het einde van een project volgen overdracht, decharge en evaluatie. Overdracht betreft het ter hand stellen van het projectresultaat aan de lijnorganisatie, doorgaans een beherende afdeling. Bij de overdracht regel je ook dat je gevrijwaard bent voor het gebruik vanaf heden, tenzij blijkt dat er fouten zichtbaar worden in je projectresultaat waarvoor je aansprakelijk bent. Decharge betreft de vaststelling dat je je opdracht hebt uitgevoerd en dat je van verdere verplichtingen voor dit project ontheven bent. Lopende zaken die je niet hebt kunnen afronden draag je over aan de lijnorganisatie.

Elk project kent een gebrek in de oplevering en behoeft nazorg. Je moet zowel je vrijwaring voor het gebruik vanaf heden regelen als specifiek zijn over hetgeen je niet hebt kunnen waarmaken. Nazorg kan worden geregeld door een beperkt in stand te houden projectorganisatie. Grootte, duur en verantwoordelijkheden van de nazorgorganisatie specificeer je in het dechargedocument.

Een project kent meestal ook extra effecten die niet zijn voorzien bij de resultaatpecificatie. Een evaluatie is een prima hulpmiddel om deze effecten in beeld te krijgen. Een evaluatie houdt zich bovendien bezig met de vraag of er relevante leerervaringen zijn opgedaan die betrekking hebben op projectmatig werken.



Figuur I.V Afronden van het project.

Afstemmen

Afstemmen is de overkoepelende 'A'. Het doel van dit centrale projectmanagementgebied is het verbinden van het projectresultaat met de omgeving. Afstemmen is nodig om de relevante personen en groepen bij je project te betrekken. Je hebt van hen informatie nodig omdat je onmogelijk alles zelf kunt bedenken en omdat de wereld continu verandert. Je wilt je project tijdig kunnen aanpassen als de omstandigheden dat nodig maken. En je wilt dat je projectresultaat geaccepteerd wordt. Dat bevordert je met vroegtijdige afstemming.

Het binden van het projectresultaat aan de omgeving vormt het doel van de A4Projectmanagement-kern Afstemmen. Je analyseert welke actoren je wilt benaderen met welke middelen. En pleegt vervolgens de communicatie zelf.

Afstemmen betreft de vraag wat ga je vertellen?

1 De A4 Projectmanagementaanpak

Veel zaken kun je projecten noemen. Het is echter een vaardigheid om iets niet alleen maar een project te noemen, maar om van een bepaalde opdracht ook daadwerkelijk een project te maken.

De eerste vraag moet dan zijn of een opdracht eigenlijk wel passend is om er een project van te maken.

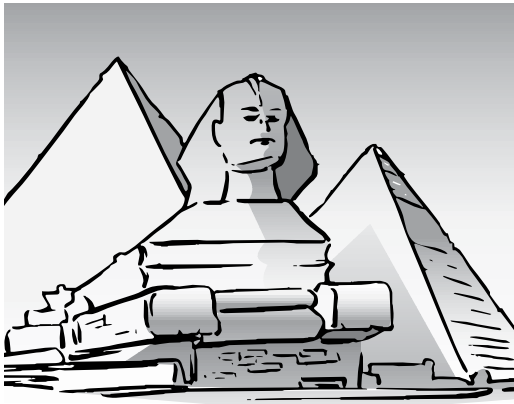


Fig. 1.1 De eerste projecten... de bouw van piramiden?

Bepaalbaar resultaat en vernieuwende activiteit

Om in strikte zin van projecten te spreken, moet er sprake zijn van een vooraf bepaalbaar resultaat dat vernieuwend is voor de organisatie.

Als het resultaat vooraf niet bepaalbaar is, is er sprake van beleidsvorming of creativiteit. Bij deze werkvormen kun je afspraken maken over doelen en acties, maar het te behalen resultaat valt nog niet duidelijk vast te stellen. Indien het resultaat niet nieuw is, is er sprake van een dienst of een routine. Deze activiteiten vallen onder het normale 'herhalende' werk. Ze behoeven geen tijdelijke aparte aanpak, besturing of organisatie zoals bij projecten het geval is.

Aanpak

Door te kiezen voor een weloverwogen aanpak, bevordert je het succes van projecten. Een aanpak dient als richtlijn voor het handelen en tegelijk als communicatiemiddel. Met een aanpak kun je kiezen voor een aantal bewezen en overdraagbare methoden en technieken. Een bewezen projectmanagementmethode bevordert de voortgang en afstemming. Je hoeft natuurlijk niet per se te kiezen voor een methode. Maar doe je dat wel, dan hoef je het wiel niet opnieuw uit te vinden. Met een methode kun je direct op gang komen.



Fig. 1.2 Een methode als kookboek; niet het koken zelf.

A4 aanpak

A4 Projectmanagement ordent de procesgang van een project en biedt concrete hulpmiddelen. Het reduceert de onzekerheid die met een project gepaard gaat allereerst door middel van een indeling in vier projectmanagementgebieden. In de vier gebieden van het A4 Projectmanagementmodel zijn alle relevante instrumenten van projectmatig werken gerubriceerd. Per kwadrant heb je de beschikking over een sjabloon ofwel template om je bevindingen vast te leggen.

1.1 Twee assen, vier cellen

Het A4 model onderkent twee essentiële spanningsbogen en vier hoofdactiviteiten in een project. Spanning zit er voornamelijk tussen het indelen van de opgave in zijn elementen en vervolgens weer het samenbinden daarvan in een zinvol geheel. Daarnaast bestaat een spanningsboog tussen de binnenzijde en de buitenkant van het project.

Arbeidsdeling en -coördinatie

Arbeidsdeling en arbeidscoördinatie betreffen de vraag naar specialisatie en samenvoeging. Of simpel gesteld het knippen en plakken om van een organisatie een werkend geheel te maken. Je deelt eerst taken in en zorgt vervolgens voor coördinatie om de taken op elkaar te blijven afstemmen.

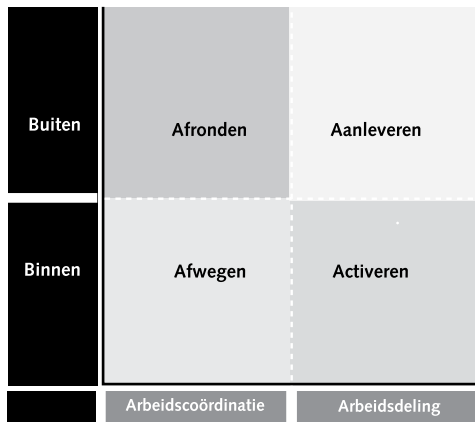
Binnen en buiten

Het begrippenpaar ‘binnen’ en ‘buiten’ vormt naast arbeidsdeling en coördinatie de tweede dimensie waardoor in A4 Projectmanagement een project gekarakteriseerd wordt. ‘Binnen’ betreft de hiërarchie die onder de projectmanager valt, ‘buiten’ vertegenwoordigt de relevante omgeving van het project. Aan de binnenkant wil je je afsluiten om voortgang te boeken terwijl de buitenwereld steeds andere eisen stelt.

Krachtige denk- en werkmodellen

Als je de twee spanningsbogen afbeeldt in een bedrijfskundig vierkant, ontstaan vier cellen. Bedrijfskundige vierkanten zijn zondermeer sterk als denk- en werkmodellen: twee dimensies en

vier gebieden passen goed in onze hoofden en lenen zich dan ook goed om van daar uit te handelen.



Figuur 1.3 De vier gebieden van een project.

Vier herkenbare, gemakkelijk onthoudbare 'A'-woorden

Het model is zeer goed bruikbaar voor projecten zodra de vier cellen voorzien worden van een naam. De keuze is gevallen op vier herkenbare met een 'A' beginnende woorden die door hun alliteratie gemakkelijk te onthouden zijn. Een project bestaat dan uit vier gebieden die met een 'A' zijn aan te duiden: Aanleveren, Activeren, Afwegen en Afronden. De verbindende kern bestaat uit Afstemmen.

Instrumenten en sjablonen

In de vier gebieden en de kern zet je diverse projectinstrumenten in. Bijvoorbeeld bij Aanleveren een Ist- en Soll-analyse en projectjustificatie, bij Activeren fasering en planning, bij Afwegen geld- en teambeheersing, bij Afronden evaluatie en decharge en bij Afstemmen actorenanalyse en boodschapbepaling.

En per gebied administreer je je verkregen inzichten in een sjabloon ofwel template; een vooraf vormgegeven formulier waarin je de standardelementen weergeeft en specifieke zaken aanvult. Voor Aanleveren gebruik je een projectovereenkomst, voor Activeren een plan van aanpak, voor Afwegen voortgangs- en bijsturingsrapportages en voor Afronden een document decharge.

1.2 Wat gaat eraan vooraf?

A4 Projectmanagement start normaal gesproken bij Aanleveren. Als je hier start ga je ervan uit dat je het resultaat snel kunt bepalen. Maar dat is niet altijd mogelijk. Soms moet je eerst de nodige verkennende activiteiten uitvoeren. In dat geval is een start van het project in het kwadrant Activeren passender. Je moet eerst dingen diepgaand uitzoeken voordat je weet wat je kunt gaan maken.

Bij sterk innovatieve projecten is bijvoorbeeld op voorhand nauwelijks aan te geven wat voor

resultaten de ingezette deskundigheden gaan opleveren. Hetzelfde geldt voor projecten waar de omgeving in belangrijke mate het resultaat mee bepaalt. Bijvoorbeeld bij de inrichting van een nieuwe woonwijk met groen- en kunstvoorzieningen. In deze situaties zijn er zo veel activiteiten nodig om tot een resultaatbepaling te kunnen komen, dat je nog niet direct in het kwadrant Aanleveren kunt beginnen. Je start dan als het ware nog geheel in de kern van Afstemmen; je pleegt lang en veelvuldig afstemming voordat je het op te leveren resultaat kunt vaststellen.

Stel vast dat het resultaat kan worden bepaald

In de meeste gevallen is, wanneer een project wordt overwogen, een snelle resultaatbepaling mogelijk. Nadat je in korte tijd enkele verkennende activiteiten uitvoert, stel je een resultaat vast. Ontbreken de wens en de noodzaak om tot een bepaling van het aan te leveren resultaat te komen, vraag je dan af of je met Aanleveren moet starten. Gaat er wellicht nog een uitgebreide procesfase aan het starten van het project vooraf? Misschien is er zelfs nog sprake van de werkvormen creativiteit en beleidsvorming voordat je met de werkvorm project de opgave aanpakt. Bij innovatieve projecten start je vaak in het kwadrant Activeren, je zoekt eerst uit of en hoe dingen kunnen voordat je een resultaat bepaalt. Je doorloopt Activeren en Aanleveren iteratief om tot specificatie te komen. Aanleveren zelf voorziet in een beperkte procesfase om tot een project te komen. Het hoofddoel van deze eerste stap is: het vaststellen van het 'wat': wat ga je opleveren? Daarnaast richt je je op het 'wie': opdrachtgever en acceptanten; en het 'waarom': waaraan draagt het projectresultaat bij, wat is de business case, ofwel wat is de justificatie van het project?

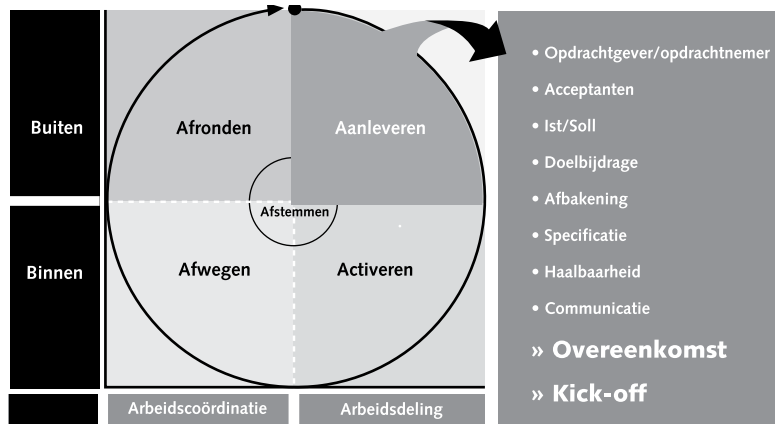


Fig. 1.4 Instrumenten bij Aanleveren.

1.3 Vooruitblik

Aanleveren geef je vorm door:

- opdrachtgever en opdrachtnemer te benoemen;
- de toekomstige situatie en de huidige situatie te bepalen;
- de bijdrage van het te leveren resultaat aan de doelen vast te stellen;
- het resultaat af te bakenen;

- het resultaat te specificeren;
- na te gaan of het resultaat haalbaar is;
- vast te stellen wanneer je wat gaat communiceren;
- de acceptanten naast de opdrachtgever vast te stellen;
- een kostenschatting te maken;
- een overeenkomst af te sluiten met de opdrachtgever; en
- een kick-off meeting te houden.

De overige drie 'A's

Het laatste hoofdstuk van dit boek beschrijft de vervolgactiviteiten die na aanleveren komen. Met aanleveren is het 'wat' bepaald. Ofwel: wat ga je maken? Pas daarna volgt het hoe. Welke acties ga je ontplooiën om het vooraf bepaalde resultaat te behalen? Hoe ga je de voortgang volgen? Hoe ga je je project afronden? Wat ga je de buitenwereld vertellen over je project? Dat zijn de vier volgende 'A's: Activeren, Afwegen, Afronden en het overkoepelende Afstemmen.

Globaal verkennen

Hoewel je in het kwadrant Aanleveren begint en daarna de overige drie doorloopt, is de scheiding geen strikte waterkering. Er blijven iteratieslagen nodig. Vanuit de andere kwadranten kan het nodig zijn tot een resultaatbijstelling te komen en vanuit Aanleveren kijk je al enigszins vooruit naar de volgende drie. In het kwadrant Aanleveren stel je al de vragen: Is het resultaat maakbaar? Is de projectvoortgang meetbaar? Is het resultaat overdraagbaar? Is het acceptabel voor de omgeving? Je verdiept je nog niet in alle instrumenten van de overige A4 gebieden maar verkent ze globaal om een bevestigend antwoord in te kunnen schatten en je project met vertrouwen te starten.

Een sjabloon voor een projectovereenkomst

Een sjabloon ofwel template (ofwel standaardschema) voor een projectovereenkomst, vind je in het hoofdstuk over de projectovereenkomst. Dit sjabloon bepaalt vooral het 'wat' van het project, het definieert het resultaat. Het geeft daarnaast beknopt de uitkomsten weer van alle overige uitgevoerde acties in het kwadrant Aanleveren. Naast specificatie betreft dat bijvoorbeeld ook een verkenning van de haalbaarheid en het vaststellen van alle acceptanten die het resultaat ontvangen naast de opdrachtgever. Een projectovereenkomst definieert het 'waarom', het 'wie' en vooral het 'wat' maar is meer dan een definitie; het nodigt de opdrachtgever uit om te ondertekenen.

2 Opdrachtgever en opdrachtnemer

Nadat je hebt vastgesteld dat een opdracht inderdaad geschikt is om er een project van te maken, start je met de activiteiten die leiden tot de vaststelling van het op te leveren resultaat. Dit is het eerste kwadrant van A4 Projectmanagement: Aanleveren.

Het begin van een project

Bij het begin van een project spelen er tal van vragen. Is er wel sprake van een project? Kunnen we het niet gewoon in de lijn meenemen? Moeten we niet eerst meer onderzoeken voordat we beginnen? Er kunnen diverse bedrijfskundige en politieke kwesties leven bij de start van een project.

Bedrijfskundige overwegingen

Organisaties kennen hun eigen interne complexiteit en er zijn van allerhande activiteiten en processen bezig. Als je een project gaat doen, moet je je daarvan bewust zijn. Bijvoorbeeld, wordt er voldoende rekening gehouden met de op handen zijnde integratie van twee andere afdelingen, of met die fusie met de concurrent of een andere partij, met de verwachte uitbesteding van automatisering, met de lancering van dat nieuwe product of die nieuwe dienst? Enzovoort.

Organisatie-politieke aspecten

En denk aan bedrijfspolitieke zaken. Hoe staat het met de gevoeligheid van dit project bij dat directielid? Is het besluit genomen dat dit project moet starten ondanks dat het hem niet zint? Is zijn ego niet te groot om een besluit te aanvaarden dat hem niet bevalt? Of mag de projectmanager de slechte boodschapper spelen en melden dat dit project op stapel staat? Of moet de opdrachtgever het aan dit directielid vertellen? En staat hun relatie daarmee niet bij voorbaat op gespannen voet? Of is negeren van die goede man de beste tactiek? Of loop je dan het risico dat straks zijn hele afdeling niet meewerkt? En wat te denken van zijn collega-directielid die weliswaar geen nee maar ja zegt, maar waarschijnlijk nee doet... is dat nog niet veel lastiger? Hoe kun je zijn verborgen weerstand zo goed mogelijk tegengaan? Zelf aanspreken, negeren, een sponsor inzetten uit de raad van bestuur? Beïnvloedt dit project zijn bonus? Mag dat bekend zijn?

Een handvol vragen...

Bij de start van een project speelt een aantal vragen. De zes belangrijkste zijn:

- 1 Wat is voorafgegaan aan dit te starten project?
- 2 Is er wel sprake van een opdracht?
- 3 Beschikt de opdrachtgever wel over de juiste eigenschappen?
- 4 Wie leidt de opdrachtgever?
- 5 Beschik je zelf als opdrachtnemer over de goede karakteristieken?
- 6 Hoe verreken je je huidige inspanningen?

... en antwoorden

De volgende paragrafen geven een antwoord op deze zes vragen.

2.1 Een pre-projectfase?

De uitkomst van alle mogelijke strategische overwegingen betreft opdrachten. De overwegingen monden uit in besluiten om projecten en programma's te starten. Een project is een opdracht. De twee meest essentiële vragen bij de start van een project betreffen dan ook opdracht en opdrachtgever-opdrachtnemerschap: is er een opdracht, en zijn er een opdrachtgever en opdrachtnemer?

Zorg voor een opdrachtformulering

De vraag of er een opdracht is, is vooral de vraag of er een geschikte opdracht is. Je kunt immers alles een opdracht noemen. Om te bepalen of een opdracht geschikt is om als project aan te pakken, stel je de vraag of de opgave de werkvorm project vertegenwoordigt. Of is er nog sprake van creativiteit of beleidsvorming? Kan de opgave nog niet uitmonden in een maakbaar nieuw resultaat? Dan is eerst aanvullend onderzoek nodig. Probeer strategische verkenningen zo snel mogelijk uit te laten monden in opdrachten voor projecten. Het is goed om eerst te denken en dan pas te doen, maar doe het snel. Concretiseer de strategische onderzoeken en verkenningen door vast te stellen wat je gaat maken. Als dat niet leidt tot vernieuwingen in de bestaande producten en diensten of de bestaande werkwijzen, hoeft er geen project te worden opgetuigd. Je pakt de uitkomsten van de strategische verkenning dan op in de lijn. Als er sprake is van extra of meer in de lopende bedrijfsvoering in plaats van vernieuwing, dan volstaan servicemanagement en routinematig werken. De vraag of de opgave een project is, gaat vooraf aan een project.

Afspraken over Werkvormen	Doelen	Acties	Resultaat
Creativiteit	✘		
Beleidsvorming	✘	✘	
Projecten	✘	✘	✘
Diensten		✘	✘
Routines			✘

Figuur 2.1 Afspraken en werkvormen.

Start samenspel opdrachtgever opdrachtnemer

De vraag of er werkelijk sprake is van een opdrachtgever en opdrachtnemer, is de eerste vraag in het project. De vraag naar de opdrachtgever en opdrachtnemer betreft vooral de vraag naar de geschiktheid van opdrachtgever en opdrachtnemer. Aan welke eisen moeten zij voldoen? Wat moeten zij kunnen? Is hun wil belangrijk?

Focus in alle typen projecten

Aanleveren betreft de vraag: wat lever je op aan wie? Zeker voor herhalingsprojecten en vernieuwbouw, ofwel 'gewone' projecten (dus die projecten met een redelijke mate van vernieuwing maar niet extreem) gaat de wat-vraag aan hoe-vragen vooraf. Je bepaalt eerst wat je gaat maken en pas daarna hoe je dit gaat maken. Je vraagt je hooguit bij aanvang even af of het gemaakt kan worden. Dat ligt voor innovatieve projecten anders. Daar doe je eerst veel onderzoek voordat je het 'wat' kunt specificeren. De focus van het onderzoek, hoe kun je een gewenst resultaat maken, blijft bij innovatieve projecten gericht op een resultaatvaststelling. Je specificeert het resultaat dat je aan het einde van het project oplevert. Specificeren van de maakbare vernieuwing vormt de focus van Aanleveren. Je concretiseert het eindresultaat van de opdracht.

Samenvatting pre-projectfase

Een project is een opdracht om een nieuw resultaat op te leveren. Als de notie van een nieuw resultaat er nog niet is, en er nog allerlei onderzoek of strategische verkenning plaatsvindt om de gewenste nieuwe resultaten te bepalen, is het te vroeg voor een project. Vul het onderzoek dan aan en wacht met de projectstart. Een project start met de notie van een gewenst of vereist nieuw resultaat dat je vervolgens nader specificeert en tot stand gaat brengen.

2.2 Een project is een opdracht

Een project is een opdracht en vereist een opdrachtgever en een opdrachtnemer. In het kwadrant Aanleveren specificeer je vooral de opdracht nader. Deze is nooit in één keer tot in alle details bekend. Je gaat dan ook eerst de notie die de opdrachtgever van het beoogde resultaat heeft, in kaart brengen en concretiseren.

Een opdracht om wat te maken

Aanleveren gaat om de vraag: wat lever je op aan wie? Je bepaalt eerst wat je gaat maken. Het hoe komt later. De focus van het onderzoek naar het hoe, blijft bij innovatieve projecten gericht op een resultaatvaststelling. Je specificeert het resultaat dat je aan het einde van het project oplevert. Het 'wat' hoort daarom thuis bij Aanleveren in A4 Projectmanagement. Het hoe start pas met de volgende gebieden: Activeren en Afwegen. Daar bepaal je ook hoe je de voortgang gaat volgen. Tot slot kijk je ook nog hoe je jouw project afrondt. Daarbij komt het 'wat' weer terug: wat is het resultaat dat je werkelijk opgeleverd hebt. En daarmee is de cirkel rond.

Bepalen van doel en resultaat

Bij het 'wat' gaat het in hoofdzaak om het bepalen van het resultaat dat het project gaat opleveren. Een project beoogt een toekomstige verandering die van te voren grotendeels bepaalbaar is. Er kan een blauwdruk van worden gemaakt. Dit in tegenstelling tot veranderingen die met creativiteit en beleidsvorming tot stand komen. Deze werkvormen lenen zich voor veranderingen waar niet op voorhand een blauwdruk van kan worden gemaakt. Het verschil met een project is dat bij een project het te bereiken resultaat juist wel vooraf kan worden beschreven. Voor dit beschrijven moet je moeite doen. De beschrijving is er niet in één keer. Het kunnen specificeren van een te behalen nieuw eindresultaat vormt de kern van projectmatig werken.

Voor wie?

De blauwdruk ofwel de resultaatbeschrijving vertegenwoordigt het toekomstige resultaat. Dit toekomstige resultaat is voor de opdrachtgever een middel om zijn doelen te realiseren. Het goed kunnen onderscheiden van doelen en resultaten is een hoofdvereiste bij de projectmatige activiteit Aanleveren.

Vaststellen opdrachtgever- en opdrachtnemerschap

Om doel en resultaat te kunnen achterhalen is de eerste actie die je binnen het A4 gebied Aanleveren uitvoert: het bepalen wie opdrachtgever en wie opdrachtnemer is. Die vaststelling is nodig om de rolverdeling bij het uitgeven en aannemen van werk helder te houden. Vaststelling van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap is de allereerste en hoogstnoodzakelijke onzekerheidsreductie om een opgave als project aan te kunnen pakken. Een project is een opdracht om een voor de organisatie nieuw resultaat tot stand te brengen. Die opdracht bestaat bij de gratie van jezelf in de rol van opdrachtnemend projectmanager en bij de gratie van een opdrachtgever. Welke eisen stel je aan een opdrachtgever?

Samenvatting project als opdracht

Een project is een opdracht om een resultaat tot stand te brengen dat nieuw is voor de organisatie. Het nader specificeren van het resultaat, het vaststellen van de doelbijdrage van het resultaat, doe je in samenspraak met je opdrachtgever.

2.3 Benoem opdrachtgever specifiek

Een opdrachtgever dient specifiek te worden benoemd. Hij moet bij naam en functie worden aangeduid. ‘De directie’ als opdrachtgever is bijvoorbeeld onvoldoende. Het gaat juist om een enkel iemand daarbinnen. Stel daarbij ook niet alleen de functionaris vast, bijvoorbeeld ‘directeur informatisering’, maar ook de persoon. Bijvoorbeeld ‘de heer Petersen’. Dit voorkomt onduidelijkheden wanneer deze manager taken delegeert. En het roept de juiste vragen op wanneer hij intern van functie verandert. Neemt genoemde Petersen zijn verantwoordelijkheid voor het begeleiden van het project mee of draagt hij deze over aan zijn opvolgende functionaris? Een opdrachtgever functioneert ten aanzien van een project als een eenduidige bevelhebber. Waar de projectmanager fungeert als kapitein van het schip, kun je de opdrachtgever zien als de reder die samen met de kapitein koers en kader bepaalt.

Eisen aan opdrachtgever

Een opdrachtgever dient te voldoen aan een aantal eisen. Deze zijn te vatten in ‘de drie B’s’; drie met een ‘b’ beginnende woorden:

- budget;
- beïnvloeding;
- bereidheid.



Figuur 2.2 Eisen aan opdrachtgever; 'de drie B's'.

Budget

Je opdrachtgever moet geld ter beschikking hebben of krijgen. Hij moet budgetbevoegdheden hebben. Hij dient je als projectmanager ook de bevoegdheid te verlenen voor het doen van uitgaven.

Het is de opdrachtgever die voor de 'funding' van het project zorg moet dragen: het realiseren van voldoende financiële middelen om het projectresultaat te kunnen behalen.

Opdrachtgever zorgt zelf voor bronnen

Als projectmanager hoef je dus niet je eigen budget bij elkaar te ronselen. Hooguit kun je desgewenst communiceren met geldschieters ter toelichting. Of een studie naar de baten aansturen.

Daarbij kan het zo zijn dat je als projectmanager een actieve verantwoordelijkheid krijgt in het mede opstellen van exploitatiemodellen. Je kunt zelfs verantwoordelijkheid krijgen voor het contracteren van marktpartijen voor deze exploitatie. Let wel: Het maken van het model of het binnenhalen van het contract vormt dan je opdracht en niet de exploitatie op zich. Als exploitatie geen onderdeel vormt van het resultaat dat je oplevert, wat doorgaans het geval is bij projecten, dan kun je wel worden aangesteld voor een studie naar de baten en uiteraard op de kwaliteit daarvan aangesproken worden. Als projectmanager moet je in ieder geval de valkuil vermijden verantwoordelijk te worden voor de baten zonder dat je de verantwoordelijkheid krijgt voor het kunnen realiseren hiervan.

Rol van geldschieder

De opdrachtgever zorgt voor het geld om het project te kunnen uitvoeren. Hij dient ervoor te zorgen dat geldschieters, anderen of hijzelf in de rol van geldschieder, over de brug komen.

Beïnvloedingsmogelijkheid

Naast de vraag of je opdrachtgever voldoende budget kan vrijmaken, luidt de tweede vraag of hij voldoende mogelijkheden tot beïnvloeding heeft. Je opdrachtgever dient voldoende aanzien en

voldoende competenties te hebben om invloed in zijn omgeving uit te oefenen. Hij zal je project doorgaans niet in zijn eentje aansturen, maar daarbij gebruikmaken van collega's. Bijvoorbeeld een stuurgroep waarvan hij voorzitter is. Die stuurgroep bestaat uit vertegenwoordigers op managementniveau van de acceptanten van het op te leveren resultaat. Bijvoorbeeld het hoofd van de gebruikers- of beheerafdeling.

Kan de gebruikersafdeling met het op te leveren resultaat werken? Kan de beheerafdeling het resultaat onderhouden? Deze vragen moeten bevestigend beantwoord kunnen worden op een voldoende bestuurlijk niveau in de organisatie. De managers van de afdelingen maken daarom mede deel uit van een stuurgroep. De opdrachtgever treedt als voorzitter op. Hij moet door zijn collega's als een competente bestuurder van het project en van de stuurgroep gezien worden. De opdrachtgever geeft als een soort reder vanaf de kant aanwijzingen. Als er bijvoorbeeld zwaar weer op komst is, kan hij je eventueel een tussenstop in een nabije haven laten maken. Hij beïnvloedt zijn omgeving actief.

Bereidheid

Na de vragen naar budget en beïnvloeding is een derde belangrijke vraag, de vraag of je opdrachtgever je project ook daadwerkelijk wil begeleiden. Sommige projecten zijn sexy, vooral projecten die met een strategische vernieuwing van het bedrijf te maken hebben. Projecten die op voorhand succesrijk lijken en weinig risico's lijken te kennen, hebben een grote aantrekkingskracht op opdrachtgevers. Vrijwel elke manager is bereid een dergelijk project aan te sturen.

Kansrijke en risicovolle projecten

Succes kent vele vaders, een mislukking is wees. Voor een weinig kansrijk maar noodzakelijk project is het lastig een goede opdrachtgever te vinden. Op bestuurlijk niveau lijkt de regel te gelden dat wanneer een project slaagt het de verdienste van een opdrachtgever is, maar wanneer een project mislukt dat te wijten is aan de onervarenheid van de projectmanager. Met een mogelijke mislukking wil geen enkele opdrachtgever geassocieerd worden.

Behoefte aan goed opdrachtgeverschap

Toch hebben juist ook minder sexy en kansrijke projecten behoefte aan een goed opdrachtgeverschap. Het is de kunst om ook voor relatief kansarme en risicovolle projecten een opdrachtgever te vinden die het project door dik en dun wil blijven steunen. Een opdrachtgever dus, die de bereidheid toont het project werkelijk te begeleiden en niet alleen uit is op een vermelding op zijn erelijst.

Bereidheid concretiseren

De bereidheid van een opdrachtgever kun je concretiseren door hem zijn naam aan het project te laten verbinden en hem daadwerkelijk tijd en aandacht vrij te laten maken voor het project. Die tijd heeft hij nodig voor de individuele aansturing van jezelf, voor de afstemming met zijn collega's in een stuurgroep en tevens heeft de opdrachtgever die tijd nodig voor het soms zichtbaar aanwezig zijn voor je projectmedewerkers.

Een goede opdrachtgever maakt zich in functie en naam bekend voor het project. Hopelijk wordt hij zelf ook aangestuurd als verantwoordelijke voor het project.

Samenvatting benoem opdrachtgever

Het hebben van een specifieke opdrachtgever is een basis voor je project. Zonder opdrachtge-

ver bestaat je project niet. Je opdrachtgever beschikt over voldoende budget en legt voldoende gewicht in de schaal om zijn omgeving te beïnvloeden. Bovendien moet hij werkelijk bereid zijn je project te begeleiden. Ook de opdrachtgever is 'opdrachtnemer' in die zin dat hij werkelijk en ondubbelzinnig 'ja' moet zeggen tegen het project.

2.4 Een sponsor?

Ook een opdrachtgever heeft behoefte aan begeleiding. Begeleiding die is toegesneden op de merites van het project. Dat kan een sponsor op hoog bestuurlijk niveau zijn die op afstand aansturing pleegt en met een 'onzichtbare hand' problemen voor het project weet te voorkomen.

Bij de overheid

In gemeenten, provincies en organen van de rijksoverheid is het zinvol te zoeken naar een beschermheilige van het project op politiek niveau. Wie wil buiten de directie van de ambtelijke dienst die in directe zin de opdrachtgevende taak naar een projectmanager heeft of delegeert, verantwoording nemen voor het project? Welk deel van regering of college van burgemeesters en wethouders of welke delen van de kamer of de gemeenteraad, willen dit project chaperonneren? Benoem de leden van deze gremia en vraag je opdrachtgever hen te organiseren in een toezicht-houdende taak naar het project.



Figuur 2.3 De sponsor van een project... een hogere leidinggevende...

In het bedrijfsleven

Ook in het bedrijfsleven wordt veel gebruikgemaakt van een sponsor voor een project. Neem bijvoorbeeld een zeer groot automatiseringsbedrijf. Dat zoekt voor een project bij een ander bedrijf altijd iemand uit eigen kring die op hoog niveau contact kan onderhouden met de klant. Dat contact wordt bij voorkeur opgebouwd met het bestuurslid dat over het project gaat. Een gedeeld lidmaatschap van een vereniging of een gedeelde studietijd kan daarbij een ingang zijn. Hoe dan ook: men zoekt bij de klant een directe lijn met de hoogst verantwoordelijke voor het project, bij voorkeur op Raad van Bestuur niveau. Zonodig kan dat dempend en de-escalierend werken en problemen voorkomen.

Nut van een sponsor

Vraag je opdrachtgever te zoeken naar een beschermengel voor het project op hoog bestuurlijk niveau. Een sponsor kan helpen om problemen te voorkomen. Problemen voorkomen is een grotere kunst dan te moeten constateren dat ze er zijn. Je moet dan al je vaardigheden inzetten om ze op te lossen. Als problemen zich toch aandienen en ze dreigen bovendien uit de hand te lopen, kan een sponsor dempend optreden. Als het goed is, draagt de sponsor het project een warm hart toe en is hij al, voordat de spanning is opgelopen, door je opdrachtgever over de situatie geïnformeerd.

Vierde eis aan opdrachtgever?

Beschikking over een sponsor kan een vierde eis zijn aan een opdrachtgever om een project ter hand te nemen. Een sponsor treedt op als belangenbehartiger van een opdrachtgever. Hij geeft hem aanwijzingen om problemen in het project te voorkomen zonder op de voorgrond te treden.

Samenvatting sponsor

Stel een sponsor of toezichthouder aan voor het project. Hij treedt op in de hiërarchie boven de opdrachtgever en tracht escalaties van problemen te voorkomen of te dempen.

2.5 Benoem je rol als opdrachtnemer

Belangrijk is ook om je eigen rol als beoogd projectmanager te benoemen. Het gaat hier nog niet om het vaststellen van specifieke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het gaat om de vaststelling van je opdrachtnemerschap en de vraag of jij voor dit project een voldoende geschikte opdrachtnemer bent.

Eisen aan jezelf in je rol van opdrachtnemend projectmanager

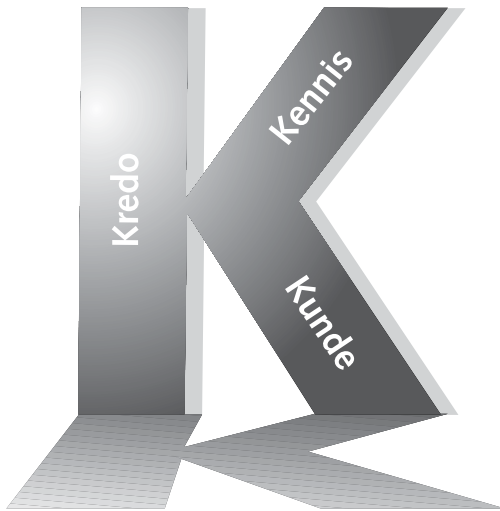
Eisen die je aan jezelf dient te stellen, zijn goed te onthouden aan de hand van ‘de drie (fonetische) K’s’

- kennis;
- kunde;
- credo.

Je kunt kennis en kunde ook samenvoegen onder ‘competentie’. Er is dan sprake van ‘de twee C’s’.

Kennis

Kennis betreft de cognitieve kant van competentie. Als projectmanager moet je op de hoogte zijn van de inhoud van het project en van de wijze waarop je een projectopgave kunt aanpakken. Als projectmanager moet je kennis hebben van het tot stand te brengen resultaat in het project. Soms diepgaand, maar meestal is dit niet nodig en volstaat een algemene kennis van de inhoud van waar uit je het vermogen tot verdieping ontvouwt, daar waar nodig. Ook kennis van projectkunde is handig om je projectroute te ontwerpen en eventueel alternatieve wegen te ontwikkelen.



Figuur 2.4 Eisen aan opdrachtnemer; 'de drie (fonetische) K's'.

Kunde

Kunde betreft de vaardigheid die onderdeel vormt van het ruimere begrip competentie. Je beschikt over algemene managementvaardigheden zoals leidinggeven, plannen, overleggen, onderhandelen.

In een project zijn daarnaast vooral je vermogen een team te vormen en het hebben van een helicopterview van belang. Teamvorming betreft je vermogen om de geschikte medewerkers te selecteren en om deze groep medewerkers als geheel meer te laten zijn dan de som der delen. Helicopterview houdt in dat je zowel het geheel moet kunnen overzien als de van belang zijnde details. Je moet een generalist zijn die ook het vermogen, de bereidheid en de instelling heeft om de diepte in te duiken... om aandacht te geven aan kleinere problemen.

Credo

Als projectmanager heb je vertrouwen in het welslagen van de opdracht. Als je dat vertrouwen niet hebt, hebben je opdrachtgever en je medewerkers dit waarschijnlijk ook niet. Analyse achteraf van zowel geslaagde als mislukte projecten toont aan dat vele projecten te optimistisch starten. Managers van startende projecten zijn vaak veel te optimistisch over de haalbaarheid van resultaten. Maar ja, zonder geloof vaart niemand wel. Er zijn altijd wel redenen te bedenken om iets niet te doen. Maar vernieuwing ontstaat nooit vanzelf. Vernieuwing is alleen mogelijk als iemand erin gelooft en zich erover ontfermt.

Hollywood-leugentjes

De wijze waarop filmplannen in Hollywood tot stand komen, is bijna kenmerkend voor de manier waarop sommige projecten van start gaan. Om een begin te kunnen maken met financiering, script, casting en crew moet een producent of een regisseur in wezen beginnen met een leugen. Of vriendelijker gesteld: hij begint met een als toekomstige werkelijkheid uitgesproken wens. De producent of regisseur spreekt bijvoorbeeld uit dat hij een film met Natalie Taton gaat maken omdat hij deze rolprent al voor zich ziet. De film staat of valt met deze zeer bekende actrice. Hij heeft er zelfs al een schitterende outline voor gemaakt. Alleen weet Natalie Taton nog van niets;



Figuur 2.5 Eisen aan opdrachtnemer; 'de twee C's'.

er is met haar geen contact opgenomen.

Met het verhaal over de film, zijn outline plus het vaste voornemen Natalie Taton te gaan vragen, stapt hij binnen bij financiers en scenarioschrijvers. Hoewel zij weten dat de ster nog niet werkelijk gevraagd is, geeft het de benaderde partijen een richting omdat zij aannemen dat het wellicht binnenkort echt gebeurt. Als financier of scenarioschrijver nu een stap voorwaarts zet op basis van het geschetste toekomstbeeld, kan dat resultaat weer gebruikt worden om andere acteurs te strikken of om de filmcrew samen te stellen. Na een klein jaar zijn de voorbereidingen rond op het jawoord van Natalie Taton na. De ster kan nu reageren op een verwachtingspatroon waarvan het gonst in haar omgeving en dat al grotendeels is ingevuld op haar bevestiging na. Ze kan instemmen met een beloftevol project waar meerdere mensen van naam en faam al aan verbonden zijn. Ze hoeft bovendien geen ja te zeggen tegen een onbekende outline voor een film. Een onbekende outline zou ze nog zelf moeten beoordelen met alle risico's van dien.

Objectieve overwegingen

In Hollywood kan men projecten starten op basis van geruchten, maar in ondernemingen zijn de overwegingen om projecten te starten altijd zakelijk en objectief. Nou ja, altijd. Soms komen overwegingen tot stand op basis van maatschappelijke hypes. Denk aan de internethype vanaf de jaren 1995. Bedrijven deden gigantische investeringen in internetprojecten, projecten die ze na een paar jaar ontmantelden zonder noemenswaardige resultaten te hebben geboekt.

Of een project vanuit de organisatie nu geïnitieerd wordt op basis van objectieve of subjectieve overwegingen, als projectmanager dien je jezelf de vraag te stellen of je er voldoende in gelooft. Dat geloof kan slechts bestaan met inbegrip van alle twijfels die je hebt en alle mogelijke risico's die je ziet, en niet met uitsluiting daarvan. Je kunt slechts starten met de reële verwachting dat je zult slagen.



Figuur 2.6 Projectstart... een filmidee wordt werkelijkheid?

Een optimistische start is een realistische start

Begin het project met een positief verwachtingspatroon. Als je vertrouwen hebt in de realiseerbaarheid van deze verwachting en dat actief uitdraagt, is het voor betrokkenen in de omgeving makkelijker te geloven dat de verandering inderdaad bereikt zal worden.

Motto

Geef je vertrouwen in het project vorm in een motto. Bijvoorbeeld 'we gaan ervoor' om de inzet van je team te onderstrepen. Of kies een zinsnede als 'in het nieuwe jaar gebruiken onze klanten ...' om te laten zien dat de invoeringsdatum per eind december heilig is.

Een motto behoort een aansprekende en motiverende kracht te zijn. Als het niet lukt een motto die kwaliteit mee te geven, kun je het beter achterwege laten. Dan werkt het averechts en roept het waarschijnlijk slechts cynisme op.

Uitdagend, passend in je ontwikkeling?

Het is belangrijk dat je in je komende projectopdracht voldoende uitdaging vindt om er gedurende enkele maanden, of soms zelfs jaren, je energie aan te geven. Stel jezelf daarom expliciet de vraag waar - in je rol als projectmanager - je eigen uitdaging te vinden is. Vraag je ook af hoe het project bijdraagt aan je eigen ontwikkeling. Je dient niet alleen geschikt te zijn voor het project op grond van bewezen vaardigheden, het project dient ook een vernieuwing voor jezelf in te houden om voldoende uitgedaagd en energiek genoeg te blijven. De bijdrage voor jezelf dient in elk geval groter te zijn dan alleen de geldelijke vergoeding die je ontvangt. Maar ook deze stel je vast. Krijg je een extra vergoeding of bonus voor het project? Extra promotiekansen? Of is dit juist een laatste kans, omdat ander werk nu eenmaal nauwelijks voorhanden is? Kom met je opdrachtgever overeen wat de vergoeding is en met je lijnmanager hoe dit project je verdere loopbaan kan beïnvloeden.

Samenvatting je eigen rol als opdrachtnemer

Benoem je eigen rol als opdrachtnemer. Stel vast in welke hoedanigheid en voor hoeveel tijd je de opdracht oppakt. Ga bij jezelf na of je over voldoende kennis en kunde voor dit project beschikt en of je er voldoende in gelooft. Probeer dit geloof uit te drukken in een motto. Stel vervolgens vast hoe je inspanningen beloofd zullen worden.

2.6 Verrekening huidige inspanning

Op het moment dat opdrachtgever en opdrachtnemer bepaald zijn, stel je vast op welke wijze de huidige eigen inspanningen beloond en verrekend worden. Het gaat hier om de inspanningen tot en met het aanleveren van een overeenkomst. In de projectovereenkomst wordt de verdere verrekening immers vastgesteld. Tot dat moment kun je werken op kosten- of op investeringsbasis.

2.6.1 Werken op kostenbasis

Je spreekt af dat de door jou te besteden uren tegen een overeengekomen tarief worden vergoed, zoals dit in de advieswereld gebruikelijk is. Het risico voor een overschrijding bij de te besteden uren ligt dan bij de opdrachtgever. Om dit risico in te perken kan het aantal dagen gemaximeerd worden. Deze oplossing wordt in de praktijk veelvuldig gekozen.

Een andere manier om de kosten te verrekenen ligt in het overeenkomen van een vast bedrag waarvoor de activiteiten verricht worden. Het risico voor overbesteding ligt dan bij de opdrachtnemer. Deze plukt wel de voordelen van een eventuele onderbesteding. Omgekeerd heeft een opdrachtgever meestal niet veel voordeel van een mogelijke onderbesteding bij werken op urenbasis omdat de praktijk leert dat een activiteit zoals het starten van een project toch volloopt in de tijd die eraan gespendeerd mag worden. Er is immers zoveel te onderzoeken dat de tijd wel besteed wordt.

2.6.2 Werken op investeringsbasis

Je kunt ook afspreken dat de kosten niet vergoed worden, maar gezien worden als een investering van de opdrachtnemer voor het eventuele verkrijgen van een project. Deze methode is gangbaar bij het inkopen van diensten en producten. Leveranciers voeren onbetaalde offertetrajecten uit. Bij herhalingsprojecten ligt deze verrekenwijze voor de hand, bij innovatieve projecten minder, omdat het dan op voorhand veel minder goed in te schatten is welke werkzaamheden, en hoeveel, er verricht moeten worden. Het risico ligt bij een investeringsverrekening bij de opdrachtnemer. Het probleem voor de opdrachtgever vormt zijn onzekerheid of een marktpartij zich binnen de investeringsruimte voldoende op de hoogte kan stellen van de specifieke vernieuwende project-situatie. Is de investering van de opdrachtnemer toereikend om een goed zicht op het voorgenomen project te krijgen?

Samenvatting verrekening huidige inspanning

Spreek met je opdrachtgever af hoe je inspanningen om tot een overeenkomst te komen, verrekend worden. Je verrekent ze niet maar ziet ze als investering, of je verrekent ze. Verrekening geschiedt op kostenbasis voor bestede uren of voor een vast bedrag.

2.7 Samenvatting opdrachtgever en opdrachtnemer

Opdrachtgever en opdrachtnemer worden ieder naar hun specifieke rol en functie benoemd. Dit schept de duidelijkheid om het spel, het samenspel en het tegenspel van het uitgeven en aannemen van werk goed te laten verlopen. Beiden moeten over mogelijkheden beschikken om hun rol uit te oefenen.

Opdrachtgever - eisen

Een opdrachtgever voldoet aan een aantal eisen. Hij beschikt over drie B's: budget, beïnvloeding en bereidheid. Je opdrachtgever heeft geld ter beschikking, voldoende competenties en aanzien in zijn omgeving om invloed uit te oefenen en hij wil je project ook daadwerkelijk begeleiden. Als vierde eis geldt dat je opdrachtgever over een sponsor beschikt. Dat is iemand op hoog managementniveau die het project een warm hart toedraagt en er mede zorg voor draagt.

Opdrachtnemer - eisen

Als projectmanager beschik je over kennis, kunde en een credo. Je bent op de hoogte van de inhoud van het project en van de wijze waarop je een projectopgave kunt aanpakken. Je beschikt over algemene managementvaardigheden zoals leidinggeven, plannen, overleggen en onderhandelen. In een project zijn daarnaast vooral je vermogen om een team te vormen en een helikopterview van belang. En je hebt vooral zelf geloof in de opdracht waarvoor je je gesteld ziet.

Verrekenwijzen

De inspanningen in het kwadrant Aanleveren worden gezien als kosten of investering. De kosten die je als opdrachtnemer hebt voor een project om een projectovereenkomst voor te bereiden, worden achteraf verrekend op basis van bestede tijd, waarbij vaak wel vooraf grensbepalingen zijn opgenomen, bijvoorbeeld een maximaal aantal dagen, of er wordt vooraf een vast bedrag als vergoeding opgenomen voor de opdrachtnemende partij. Soms ontvangt deze partij niets en wordt zijn inbreng aan het begin van het project als investering gezien die hij met de rest van het project terug kan verdienen.

3 Ist-Soll-analyse

De eerste stap in het kwadrant Aanleveren heeft betrekking op de vaststelling wie opdrachtgever en wie opdrachtnemer is voor de te ontwerpen en uit te voeren projectopdracht. Om het resultaat en de doelbijdrage van de projectopdracht te bepalen, zet je de volgende stappen: voer een Ist-Soll-verkenning uit, bepaal de doelbijdrage door middel van een justificatie, maak een afbakening en een specificatie.

In een Ist-Soll-analyse ga je na wat de situatie nu is ('Ist') en wat de gewenste situatie is op het tijdstip dat de resultaatoplevering plaatsvindt ('Soll').

3.1 Soll - Toekomstige situatie

Met een Soll-verkenning beschrijf je de toekomstige situatie. Hiervan wordt een deel ingevuld door de oplevering van het projectresultaat. Het projectresultaat vormt een vlek op de horizon. Je bepaalt de haven waarop gekoerst gaat worden. Andere havens worden niet aangedaan. De Soll-verkenning helpt om aan te geven welk deel van de horizon met het projectresultaat gehaald wordt en welk deel niet. Dit onderscheid voorkomt bij een opdrachtgever te hoge verwachtingen van het projectresultaat.

Gewenst projectresultaat

Je bepaalt de vlek op de horizon en het kader daarvan. Wat is de haven en welke omliggende kustgebieden zijn van belang? De Soll-verkenning levert je het voordeel op dat je weet waar je heen wilt gaan.

Het omlijnen van de vlek op de horizon bied je de mogelijkheid om effectiever op de projectinspanningen te focussen. Bepaalde toekomstopties worden uitgesloten. Een Soll-verkenning is een moment van bezinning dat je in staat stelt je alleen op die toekomstopties te richten die je voor je project relevant acht. Een Soll-verkenning is 'reculer pour mieux sauter'. Je bent de ver-springer die voor een grote sprong een aanloop neemt. Maar voordat je gaat rennen, trek je je even terug in een reflectief moment.

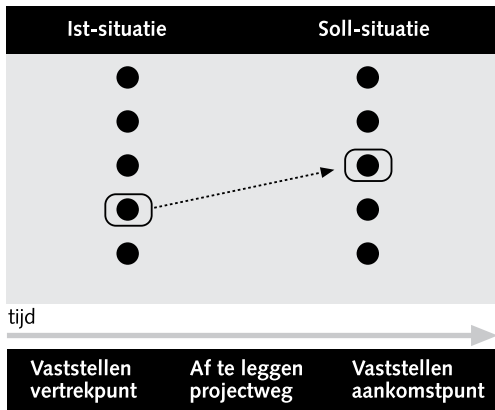
Voorbereiden door te dromen...

Naast deze focus biedt de Soll-verkenning nog een ander voordeel. Je bent beter voorbereid indien de koers onverwacht toch gewijzigd moet worden. Je neemt scherper waar als je je met een Soll-verkenning hebt voorbereid. Je hebt je met de Soll-verkenning al een beperkt beeld van de toekomst gevormd. Daardoor kun je een afwijking duidelijker waarnemen dan wanneer je nog geen enkele verkenning in je gedachten hebt gepleegd. Je houdt makkelijker een rechte koers omdat je bij elke verstoringe invloed weet naar welk einddoel je bij stuurt.

Samenvatting Soll-analyse

Een Soll-verkenning is een indirecte, reflectieve en wellicht wat filosofische activiteit. Maar deze exercitie is nodig om een beeld van de toekomst te hebben en het tot stand te brengen resultaat als een deel daarvan te kunnen bepalen. Ook is het nuttig enigszins voorbereid te zijn op mogelijke toekomstige gebeurtenissen. Je kunt de beoogde effecten van je projectresultaat blijven

afzetten tegen nieuwe en onverwachte effecten die ontstaan met je projectresultaat. Je kunt deze onvoorziene effecten bovendien afzetten tegen je doelbijdrage. Indien het projectresultaat als een vlek op de horizon van de gewenste situatie is vastgesteld, kun je de afstand tot de huidige situatie bepalen. Deze afstand geeft een beeld van de af te leggen projectweg. Die weg wordt vaak verlengd als je werkelijk naar de situatie van het heden kijkt, omdat vrijwel altijd blijkt dat dan nog wat ontbreekt.



Figuur 3.1 Ist-Soll analyse.

3.2 Ist - Huidige situatie

Je verkent de Ist-situatie om te bepalen van waaruit je vertrekt. Vaak lijkt dit zonneklaar, maar bij nader inzien blijkt even vaak dat er over het huidige vertrekpunt ongeldige of niet-geverifieerde aannames bestaan. Soms is het nodig de visie over de plek vanwaar je wilt starten bij te stellen.

Lijk in de kast

Als je aandachtig naar de situatie van nu kijkt, blijken dingen vaak nog niet goed geregeld, terwijl je dat wel verwacht had. Of in managementjargon gesteld: er blijken nog lijken in de kast te zitten. Om goed te kunnen starten verschaft je je een reëel beeld van het vertrekpunt. Denk aan documentatie van bestaande systemen. Vrijwel altijd is deze minder op orde dan beweerd en gedacht wordt. Kijk of de beschrijvingen en tekeningen op orde zijn. Of moet je aanvullende acties verrichten om de kennis over het huidige systeem op voldoende niveau te krijgen om je project verantwoord te starten?

De werkelijkheid zo dicht mogelijk benaderen

Maak van de huidige werkelijkheid een foto, met daarbij in het achterhoofd de gedachte dat zelfs een foto een fictie is. De werkelijkheid staat immers nooit stil. Kijken betekent hier het maken van keuzes. Bij het vaststellen van een Ist-situatie probeer je deze keuzes zo objectief mogelijk te maken. Door je perspectief en je vizier scherp te stellen, weet je waarvandaan je vertrekt.

Je dient de Ist-situatie te bepalen om een reëel beeld van je vertrekpunt te hebben. En niet uit te gaan van aannames of veronderstellingen. Tenzij je redelijkerwijze durft te verwachten dat ze een vruchtbaar vertrekpunt kunnen vormen voor je af te leggen projectweg. Onderzoek de werkelijkheid van de huidige situatie.



Figuur 3.2 Ist-situatie; maak een foto... probeer objectief te kijken.

3.3 De af te leggen weg daartussen

Een Ist-Soll-verkenning levert een eerste globaal beeld op van het toekomstige projectresultaat binnen de beoogde doelomgeving. En van de route daarnaartoe. Met een Ist-Soll-analyse verkrijgt je een eerste idee van de af te leggen weg. Dat is de weg tussen het hier en nu en het toekomstige moment waarop je het projectresultaat oplevert.

Met de Ist-Soll-verkenning bepaal je vooral het punt in de toekomst waar je uit wilt komen en je huidige startplaats. Daarbij doe je ook beelden op van de situaties vlak voor aankomst en vlak na vertrek. Alhoewel je het hoe van je af te leggen projectweg pas later vastlegt, verkrijgt je nu al een eerste beeld van deze weg. Bijvoorbeeld snel starten en daarna vaart minderen om zonder brokken aan te komen in de haven. Of rustig starten en dan versnellen? Maak je tussenstops in andere havens? Als je de start en eindsituatie bepaalt, doe je meestal tegelijkertijd de eerste beelden op van de weg of omweg en het tempo dat je wilt maken.

Laveren tussen andere projecten

In projectvolwassen organisaties is een groot deel van een Ist-Soll-analyse al voor je uitgevoerd. Er wordt gewerkt met projectkalenders. De toekomst is al verkend, men heeft al besloten voor welke vernieuwingsmogelijkheden men projecten uitvoert en op welke mogelijkheden men nog geen resources inzet. Aanpalende projecten vertrekken vaak vanuit dezelfde huidige systemen en nemen bijvoorbeeld de documentatie hiervan al onderhanden. Of je kunt voortbouwen op toekomstige tussenresultaten van andere projecten. Dat geldt ook in minder projectvolwassen organisaties waar een dergelijke projectkalender ontbreekt. Dan ontdek je op eigen kracht waar je van andere projecten gebruik kunt maken, op welke belovende tussenresultaten je handig kunt wachten of juist niet. Een Ist-Soll-analyse geeft je een beeld van de af te leggen projectweg. Je

ontdekt welke andere projecten in de organisatie zich bewegen tussen nu en de toekomst op het moment van je resultaatoplevering. Je bepaalt hoe je tussen deze vloot van gezamenlijke projecten door wilt laveren en hoe je van elkaars bevindingen gebruik wilt maken.

Onvolledige documentatie

Een bekend probleem in het vertrekpunt van een projectmanager vormt de documentatie van de huidige situatie. Systemen zijn vaak slecht of minstens onvolledig beschreven. Beeldvorming over huidige processen en systemen is vaak gebaseerd op anekdotes of op verhalen die in het bedrijf de ronde doen. Dat is plezierig als een graadmeter voor de cultuur van de organisatie. Je kunt er bij communicatie en bij te verwachten weerstanden in de acceptatie rekening mee houden. Maar om te weten met welk materiaal je vertrekt, is het van weinig waarde. Vaak is er aanvullend onderzoek nodig om de functionaliteit van huidige processen en systemen werkelijk te leren kennen. Verhalen zijn onvoldoende, documentatie is meestal verouderd en onvolledig. Je dient je als projectmanager inspanningen te getroosten om te weten of de verkenningen die je over de huidige situatie doet reëel zijn.

Samenvatting af te leggen weg

Met de verkenning van de Soll- en de Ist-situatie verkrijg je ook een eerste idee van de af te leggen projectweg. Welke koers heb je in gedachten tussen heden en toekomst? In een rechte lijn van je huis van heden naar je haven van hoop, of toch maar met een omweg die wellicht optimaler is? Ist- en Soll alleen zijn onvoldoende om de route te bepalen. Maar je verkrijgt al een eerste beeld om in het vervolg van je projectaanpak gericht te kunnen handelen.

3.4 Samenvatting Ist-Soll-analyse

Om de startinspanning, de toekomstige resultaatoplevering door de projectmanager en de doelbijdrage voor de opdrachtgever vast te stellen, is het handig om de Ist- en Soll-situatie vast te stellen.

Huidige en toekomstige situatie

Je geeft de toekomstig gewenste situatie weer en kijkt scherp naar het nu waar je staat. Door je beelden hiervan te expliciteren krijg je zicht op je aannames. Is een aanpalend project eerder klaar dan jouw verwachte einddatum of juist niet? Wordt bestaande documentatie binnenkort bijgewerkt of niet?

Projectweg en mogelijke veranderingen

Beide posities, nu en straks, geven een eerste beeld van de af te leggen route daartussen. Met een Ist-Soll-analyse verkrijg je een beeld van het heden en de toekomst om gericht te handelen. Je bent beter in staat op onverwachte veranderingen in dat beeld te reageren, omdat je al over alternatieve toekomstmogelijkheden hebt nagedacht