

# *Getting Projects Done*

EEN PRAKTISCHE METHODE VOOR  
PROJECTMANAGEMENT DOOR  
INFORMATIEMANAGEMENT

Paul Hesp

# Colofon

Titel: Getting Projects Done  
Versie: 1.0  
Ondertitel: Een praktische methode voor projectmanagement door informatiemanagement  
Auteur: Paul Hesp  
Reviewers: Roel Wessels  
Teus Stam  
Koen van Staalduinen  
Elke Vergoossen  
Bart Verbrugge  
Manon Sierat  
Pitrik van der Lubbe  
Uitgever: Self Publishing [New Harvest Books](#)  
ISBN: 9789461938688  
Druk: Eerste druk november 2018  
Copyright: ©Paul Hesp, Reeuwijk : 2018

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt worden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of door fotokopieën, opname, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur (of optioneel: de uitgever).

Ondanks alle zorg die ik aan dit boek besteed heb, kunnen er eventuele fouten in voorkomen. Ik aanvaard hier geen aansprakelijkheid voor, maar laat het me even weten dan kan ik het verbeteren.

# Getting My Projects Done

In januari 2016 had ik succesvol een project afgerond.

“Wat is succesvol?”

Dat is natuurlijk voor iedereen persoonlijk, voor mij begon was het omdat de klant tevreden was over onze prestatie en ik mijn IPMA-C certificaat had gehaald. Zo begon het in 2015 Het maken van de benodigde projectrapportage was een leuke en zeer leerzame ervaring. Het stimuleert je om na te denken over je competenties en de verschillende aspecten van projectmanagement.

Kort daarna werd ik gewezen op het boek *Getting Teams Done*® van Diederick Janse en Marco Bogers. Het boek sprak mij vooral aan door de opzet en het tastbaar maken van de zachte competenties. Hierdoor kon ik de methodiek en de middelen, die ik de laatste jaren succesvol hanteer binnen mijn projecten, beter plaatsen en heb ik besloten deze op te gaan schrijven.

Projectmanagement bestaat uit veel verschillende processen die je als project- of PMO-manager allemaal zou moeten beheersen. Maar HOE zorg je ervoor dat al deze processen op elkaar passen. Het antwoord blijkt informatiebeheersing te zijn. Informatiebeheer heeft zich de afgelopen 25 jaar enorm ontwikkeld en projectmanagement kan daarvan profiteren, maar doen we dat ook?

**Getting Projects Done (GPD) beschrijft hoe informatiebeheer op alle gebieden binnen het project** een houvast kan geven om een succesvol project te draaien. Deze houvast is tastbaar door de inzet van steeds weer dezelfde middelen, maar project specifiek geconfigureerd.

Ik heb het boek met plezier geschreven en mijn ervaring er in gelegd. Het heeft mij ook inzicht verschaft in waarom en hoe ik dingen doe. Hieraan hebben veel mensen bijgedragen. Gewoon door samen te werken of door open en directe terugkoppeling te geven. Een aantal mensen wil ik in het bijzonder bedanken voor hun bijdrage; [Jacques Dierick](#) en [Arno van der Lee](#), die mij hebben gecoacht bij het toepassen van de zachte competenties en hebben laten inzien wat het belang daarvan is. Hiermee is het begonnen. Teus Stam en Koen van Staalduinen voor hun coachende leiderschapsstijl, waardoor ik ideeën kon toepassen. Ik wil mijn reviewers bedanken voor hun bevindingen, waardoor mijn boek enorm verbeterd is. In het bijzonder de zeer complete bijdrage van [Roel Wessels](#) heeft me veel inzicht gegeven hoe anderen het boek kunnen lezen.

*Ik wens je veel nut van deze leeservaring en dat het mag bijdragen aan  
Getting **Your Projects Done**  
Paul Hesp*



# Inhoud

<b>HOOFDSTUK 1. INTRODUCTIE</b>	<b>1</b>
1.1 Plaats van GPD binnen het projectmanagement	2
1.2 Leeswijzer	4
<b>HOOFDSTUK 2. GETTING PROJECTS DONE</b>	<b>6</b>
2.1 GPD stroomschema (Proces)	10
2.2 Afstemmen!	12
2.3 Raakvlakken met System Engineering	13
2.4 Projectbeheersing door Informatiebeheer	15
2.5 GPD stroomschema (Inhoudelijk)	20
<b>HOOFDSTUK 3. INFORMATIEBEHEER</b>	<b>23</b>
3.1 Beginnen met informatiebeheer	25
3.2 Informatieverwerking	30
3.3 Informatie management systemen (IMS)	34
3.4 Projectregisters	41
3.5 Onderhouden	43
<b>HOOFDSTUK 4. GTD VOOR PROJECTEN</b>	<b>51</b>
4.1 Verzamelen	51
4.2 Verhelderen	53
4.3 De ontwerpnota	57
4.4 De V <sup>4</sup> methode	57
4.5 Organiseren	68
4.6 Werken met werkpakketten	77
<b>HOOFDSTUK 5. DE GPD-MINDSET</b>	<b>91</b>
5.1 Waardevol werk	92
5.2 Zelfbestuur	94
5.3 Spanningen in projecten	95
<b>HOOFDSTUK 6. ROLLEN &amp; VERANTWOORDELIJKHEDEN</b>	<b>104</b>
6.1 Samenwerken vanuit rollen	105
6.2 De standaard project cirkels	107
6.3 De Beheer- en ondersteunende cirkels	110
6.4 De Realisatie cirkels	123
6.5 Teamvorming	126
6.6 Raakvlakken beheer	138

<b>HOOFDSTUK 7. DOEN !</b>	<b>144</b>
7.1 De ontwerpnota	145
7.2 De ABI-lijst	149
7.3 Overleggen	150
7.4 Dagelijkse stand-up	155
7.5 Gedistribueerd leiderschap	156
7.6 Natuurlijk... Plannen of Prioriteren?	159
7.7 Risicobeheer	169
<b>HOOFDSTUK 8. CONTROLEREN</b>	<b>173</b>
8.1 Contractbeheer	173
8.2 Wijzigingen	181
8.3 Financieel beheer	190
8.4 Earned Value, Wat is het?	200
8.5 Business Intelligence & voortgang rapporteren	201
<b>HOOFDSTUK 9. OPLEVEREN</b>	<b>211</b>
9.1 Wat gaan we opleveren	212
9.2 Kwalitatieve testen & inspecties	213
9.3 Functionele testen	214
9.4 testprotocollen	216
9.5 Het restpunten register	217
9.6 De prestatieverklaring	222
9.7 Asset Management	223
9.8 Waar houdt GPD op?	224
<b>BIJLAGE A. AFKORTINGEN EN BEGRIPPEN</b>	<b>226</b>
<b>BIJLAGE B. BRONNEN</b>	<b>233</b>
<b>BIJLAGE C. SOFTWARE VOOR GPD</b>	<b>234</b>
<b>BIJLAGE D. MIDDELEN MATRIX</b>	<b>236</b>
<b>BIJLAGE E. NEN/ISO-21500 EN GPD</b>	<b>237</b>
<b>BIJLAGE F. GPD EN CONTRACT VORMEN</b>	<b>242</b>
<b>BIJLAGE G. INHOUD GPD PROJECTPLAN</b>	<b>243</b>
<b>BIJLAGE H. VOORBEELD ABI-LIJST</b>	<b>245</b>
<b>BIJLAGE I. DOCUMENTBEOORDELING GPD</b>	<b>247</b>
<b>BIJLAGE J. VOORBEELD VALIDATIE RAPPORT</b>	<b>248</b>

# Hoofdstuk 1.    Introductie

**Wat** wordt er in dit hoofdstuk beschreven:

- ✓ Het doel van dit boek;
- ✓ Waarom dit boek
- ✓ Wat ga je lezen;
- ✓ Wat is de basis voor dit boek
- ✓ Welke termen zijn er gebruikt

## “Wat is projectmanagement?”

Een leuke filosofische vraag als je deze stelt in het kader van; Is het een gilde, een vak of een vaardigheid?

*PROJECTMANAGEMENT* is een breed begrip en verschillend per branche. Doe je een project in de zorg, het onderwijs, de ICT of in de techniek, er is geen sluitende oplossing. Wat je moet doen is uitvoerig beschreven in de PMBoK van PMI, de ICB van IPMA en komen samen in de NEN/ISO-21500 serie van richtlijnen, maar hoe krijg je dat gedaan?

Het antwoord is niet eenduidig en er is dus veel over geschreven, om iedereen die zich met projectmanagement bezig houdt de inzichten te geven die nodig zijn om projecten efficiënt te laten verlopen met het projectresultaat als doel.

**Waarom dan nog een boek?** De meeste projectmanagement boeken geven houvast wat je moet doen om je project in goede banen te leiden, maar hoe doe je dat dan?

## **Dit boek bevat hiervoor praktijkrichtlijnen.**

Na 15 jaar projectmatig werken in veel verschillende rollen, heb ik ervaren dat een aantal aspecten steeds weer terugkomen als succesfactoren. Het gaat hier om informatiebeheer en de inzet van steeds weer dezelfde middelen. Middelen zijn tastbaar en een

methodiek gebaseerd op middelen is daarmee relatief eenvoudig te implementeren door een projectmanager of een PM-Officer (PMO) en de teamleden.

De essentie van GPD mindset is dat je de 'harde' en 'zachte' competenties, kunt stimuleren door het effectief delen van informatie en het inzetten van middelen en vaste procedures. Voor de 'harde' competenties is dat vaak wel duidelijk, maar de 'zachte' kant van projectmanagement is vaak lastiger te stimuleren of zelfs te begrijpen. Toch speelt ook hier informatie-voorziening en beheer een hele belangrijke rol. Herken je het belang van informatiebeheersing voor je project, dan kan dit boek je verder helpen.

### **1.1 Plaats van GPD binnen het projectmanagement**

In de [IPMA Competence Baseline 4 \(ICB-4\)](#) staat onder competentie *C27 Procesontwikkelingsmethoden*, de methodieken Agile en Scrum. Getting Projects Done zou in dit lijstje kunnen staan. Het bevat elementen uit Holacracy® en Getting Teams Done® (GTed) die een sterke link hebben met Agile.

Eén kenmerk van Agile, is de relatie met informatievoorziening en informatiebeheer. Wil je flexibel kunnen zijn moet informatie te allen tijde beschikbaar en beheerst zijn. De wijze waarop een project is georganiseerd is ook van groot belang. Informatiebeheer speelt daarbij een belangrijke rol. Bij Agile of scrum zijn alle disciplines of rollen in het scrum team aanwezig. Hierdoor vindt afstemming plaats van ontwerpen tot opleveren. In de meeste technische gerelateerde organisaties is de organisatiestructuur meer hiërarchisch, waardoor afstemming tussen de diverse disciplines niet meer vanzelfsprekend is. Informatie moet tussen al die disciplines en rollen uitgewisseld worden.

Door daar bewust mee om te gaan, zal die uitwisseling van informatie op de raakvlakken tussen de disciplines, vaak veel beter gaan. Dit heeft dan direct invloed op de beheersbaarheid van je project. Deze bewustwording is net als Agile meer een mindset dan een methodiek. Ook teamvorming wordt positief beïnvloed door integraal informatie uit te wisselen. Wel is het een feit dat bij Agile wendbaarheid boven het vastgelegen van informatie gaat. Ook informatie zou een bepaalde wendbaarheid moeten hebben. Die wendbaarheid zit eigenlijk in de



mogelijkheid diverse revisies van documenten uit te geven als inzichten wijzigen.

Wanneer het informatiebeheer is ingericht en informatiesystemen beschikbaar zijn moet er bepaald worden wie, welke informatie gaat verwerken.

Het regelen daarvan vereist van de jou de zogeheten zachte competenties. Welke personen hebben de juiste motivatie en competenties om een bepaalde rol te vervullen. Het moet duidelijk zijn welke rollen er nodig zijn voor het project en wie die rollen dan vervult. Ook hiervoor geldt dat de benodigde rollen afhankelijk zijn van het project. Het bepalen van die benodigde rollen en het dynamische karakter ervan tijdens het project is van groot belang. Om dit te ondersteunen worden er diverse middelen beschreven die de benodigde rollen duidelijker maken.

Met informatiebeheer en het eenduidig vastleggen van de benodigde rollen, is de basis gelegd voor een succesvolle procesbeheersing. Dan kan er 'echt' begonnen worden. Het goed inrichten van het project wordt vaak onder tijdsdruk overgeslagen en gaande weg het project gedaan. Het probleem is dat informatie vanaf dag één al vrij komt. De informatiewaarde is juist in de beginfase hoog. Er zijn veel onbekenden en daarmee veel spanningen. Deze leveren juist zeer waardevolle informatie op.

## 1.2 Leeswijzer

In dit boek komen twee lijnen samen, een verhaallijn en een inhoudelijke lijn. Doordat je het verhaal leest, zal je gemakkelijker de mindset in je opnemen, en dingen kunnen plaatsens. Je kan er ook voor kiezen om direct naar de inhoud te gaan en die onderdelen van de methode te lezen die je interesse hebben. Of je kan alleen het verhaal lezen om een snelle indruk te krijgen en dan later verdieping zoeken in het methodisch gedeelte. Het is aan jou om te bepalen welke route je kiest.

De verhaallijn is gebaseerd op praktijkervaringen die omgezet zijn in een fictief scenario. Het is een technisch verhaal, maar de onderwerpen zijn dusdanig gekozen dat iedereen er zich wel wat bij voor kan stellen. Het beschrijft de theorie achter de GPD 'mindset', ondersteunt met een scenario, waarin de theorie aan de praktijk wordt gekoppeld. Dit scenario is chronologisch vanuit project fasering geschreven. De hoofdpersoon is Pieter in de rol van projectmanager bij het bouwbedrijf GPD. In zijn team zitten Oscar, Frank en Henk en met zijn vieren nemen zij de benodigde rollen op zich. GPD heeft de opdracht gekregen een kantoor te realiseren voor flexwerkers. De klant is het net nieuw gestarte bedrijf *De Vaart* waar Quentin, Bert en Eline de ideeën samenbrengen. Hun motto is *Hou de vaart in uw bedrijf, gebruik onze flexwerkplekken*.

Elk van de scenario's is geschreven met het doel een "deja- vu" gevoel bij je op te roepen. Als je de situatie herkent kun je deze beter plaatsens. In BIJLAGE A staat een lijst met personen, hun namen en hun rol in de verhaallijn. De theorie is geschreven vanuit de GPD basis gedachte van het belang van informatiebeheer met daaraan gekoppeld de benodigde middelen. In die zin zijn dat dus de harde competenties. Daarna wordt er een basis gelegd voor de zachte competenties om vervolgens aan de slag te gaan. Na het belichten van de praktische kant, wordt er dieper in gegaan op het belang van rollen en gedistribueerd leiderschap en de benodigde zachte competenties. Voor de projectmanager met "natuurlijke" harde competenties worden de "zachte" competenties tastbaarder door ze te benaderen vanuit informatiebeheer en omgekeerd. Er worden begrippen gebruikt die in BIJLAGE A nader uitgelegd zijn, als deze niet duidelijk zijn.

## Het Ankerlicht

**O**p het hoofdkantoor staat Oscar bij de koffieautomaat de vergadering te overdenken als Pieter erbij komt. Ze hebben net samen de evaluatie van hun project “Het Ankerlicht” bijgewoond. ‘Wat vond je ervan Oscar?’ ‘Eigenlijk niets nieuws gehoord, maar het blijft wrang om je te realiseren dat het projectresultaat voor de klant is bereikt en dat die zeer tevreden is, maar dat Dirk helemaal niet tevreden is.’ ‘Wel is duidelijk geworden dat de primaire waarde van ons bedrijf, de relatie met de klant is. ‘Dat heb ik ook gehoord, maar helaas is dat nu pas de legitimatie voor de tegenvallende financiële resultaten.’ zegt Oscar met een grimas. ‘Dat is waar, maar met dat uitgangspunt hebben we wel een paar leerpunten kunnen opschrijven.’ ‘Wat waren voor jou de belangrijkste?’

‘Het beter afstemmen met zowel de klant als onze directie over de verwachtingen, maar ook over de mogelijkheden en onmogelijkheden. Ik vond het goed te horen dat het door de klant in ons gestelde vertrouwen is waargemaakt en dat dat is teruggekoppeld naar onze directie.’ Zei Pieter met enige trots in zijn stem. ‘Dat was dan ook jou verdienste door voortdurend met Quentin het gesprek aan te gaan, ook als de aanleiding niet positief was.’ Pieter en Oscar zijn naar de lounge gelopen en zetten daar hun gesprek voort. ‘Dat heb jij mogelijk gemaakt door elke keer met Eline de dialoog aan te gaan en leuke inhoudelijke gesprekken had.’ ‘Het was best aangenaam om met Eline samen te werken, maar een binnenhuisarchitecte en ergonomoom zijn niet makkelijk te overtuigen.’ ‘Zeker niet als de klant ook zijn eigen visie heeft over een flexwerk-kantoor en de geldpot beheert. ‘Hoor ik het woord, geldpot’ zegt Frank die ook uit de vergadering is gekomen en Pieter en Oscar in de lounge zag zitten. Vanuit zijn rol als project controller heeft dat zijn aandacht. ‘Praten jullie wat na over de evaluatie?’ Pieter en Oscar knikken bevestigend. ‘Eigenlijk is “Het ankerlicht” als project wel goed ontvangen door onze directie. Ondanks dat de financiële verwachting niet gehaald is.’ Pieter glimlacht, ‘We weten in ieder geval hoe dat komt. Al die afstemming van Oscar heeft ons gewoon een hoop geld gekost!’

‘Ja, en jouw gesprekjes met Quentin waren gratis’, grapt Pieter. ‘Uiteindelijk hebben we geen verlies geleden en hebben we een zeer goede relatie met de klant opgebouwd. Dat is heel veel waard.’

## Hoofdstuk 2. Getting Projects Done

### Welke Wat en Waarom

worden er in dit hoofdstuk beschreven:

- ✓ Wat is Getting Projects Done;
- ✓ Waarom is er GPD;
- ✓ Wat is afstemmen;
- ✓ Waarom afstemmen

Ben jij die projectmanager die weet WAT je moet doen samen met je team om het project succesvol op te leveren? Maar HOE doe je dat dan?

Daar verwacht ik je met dit boek antwoord op te geven...

De theorie van wat er in een project beheerst moet worden is in vele boeken beschreven, maar blijkt in de praktijk geen “handen en voeten” te hebben. Veel projectmanagement boeken beschrijven voornamelijk wàt je moet doen en waarom je dat moet doen, om een project succesvol te laten verlopen. Het geeft soms aan hoe je het kan doen maar het geeft geen vraag op wat je daarvoor nodig hebt. Dat is waar dit boek over gaat.

De basis daarvoor is informatiebeheer. Het projectteam krijgt gedurende de looptijd enorme hoeveelheden informatie te verwerken. Dat is zeker de afgelopen 10 jaar sterk gewijzigd. Brieven zijn vervangen door email, documenten zijn digitaal, informatie uitwisseling kan enorm snel bijvoorbeeld luchtpost vs. Email. Het projectteam krijgt veel meer informatie verwerken dan in de 20<sup>ste</sup> eeuw. Het uitgangspunt is dat door goed informatie management, het projectmanagement ook beter gaat.

Informatie management is daarbij het sleutelwoord, het is de olie die de diverse radartjes in een project smeert en zorgt dat ze in elkaar grijpen. Elk van deze radartjes heeft een rol in het project. Dat kan een discipline of een persoon zijn. Door ieder projectteamlid met dezelfde informatie te laten werken gaan de radartjes in elkaar grijpen. Als de informatiebeheersing niet voldoende is, komt het geheel knarsend tot stilstand.



Met dit als uitgangspunt kun je veel bereiken:

- Bewustwording dat we met ons project toegevoegde waarde leveren voor onze opdrachtgever, maar ook voor je teamleden;
- Afstemmen van verwachtingen in plaats van elkaar te laten zien dat jouw verwachting de juiste is;
- De meest effectieve teams blijken teams te zijn met een hoge mate van zelfsturing. Dat kan worden gestimuleerd door middelen aan te reiken waardoor informatie goed beschikbaar is en efficiënt gedeeld wordt. Beperkte informatievoorziening is vaak een 'bottleneck' voor zelfsturing door de afhankelijkheid van elkaar;
- Afstemming en demarcatie tussen partijen ('stakeholders') kan door informatiebeheer veel eenduidiger worden, waardoor risico's beperkt worden.
- Een project is een creatief proces, waarbij informatie voortdurend wijzigt. Door dit als gegeven te beschouwen kan het project team daar beter mee omgaan. Een wijziging kan worden gezien als een spanning. Door te zorgen dat de in jou project voorkomende spanningen omgezet worden in een positieve ervaring, kunnen deze een productieve bijdrage leveren aan het project in plaats van te leiden tot een contra productieve ervaring. Dit is te stimuleren met bepaalde middelen.

## **Wat heb je daar dan voor nodig?**

Geef mensen een hamer, spijkers en planken en zonder opdracht zullen ze er waarschijnlijk iets nuttigs van timmeren. Goed gereedschap is het halve werk. Ook de situatie waarin deze middelen worden gebruikt, is van belang. Timmer je een schuilhut of een ligbank op een onbewoond eiland?

Je moet wel de juiste middelen hebben en gebruiken om het gewenste resultaat te bereiken. Een schroevendraaier kun je ook als beitel gebruiken, maar het resultaat zal niet zo goed zijn en de schroevendraaier is waarschijnlijk kapot na de eerste klus.

Welke middelen zorgen ervoor dat een project goed verloopt en hoe zijn deze in te richten? Dit boek kan je daar antwoorden op geven. Het

*I hear and I forget.*



*I see and I remember.*

*I do and I understand.*

Confucius 551 - 479 v.Chr

is in die zin dan ook een handboek met als basis dat je het kunt doen.

De middelen die de projectbeheersing sterk blijken te beïnvloeden zijn:

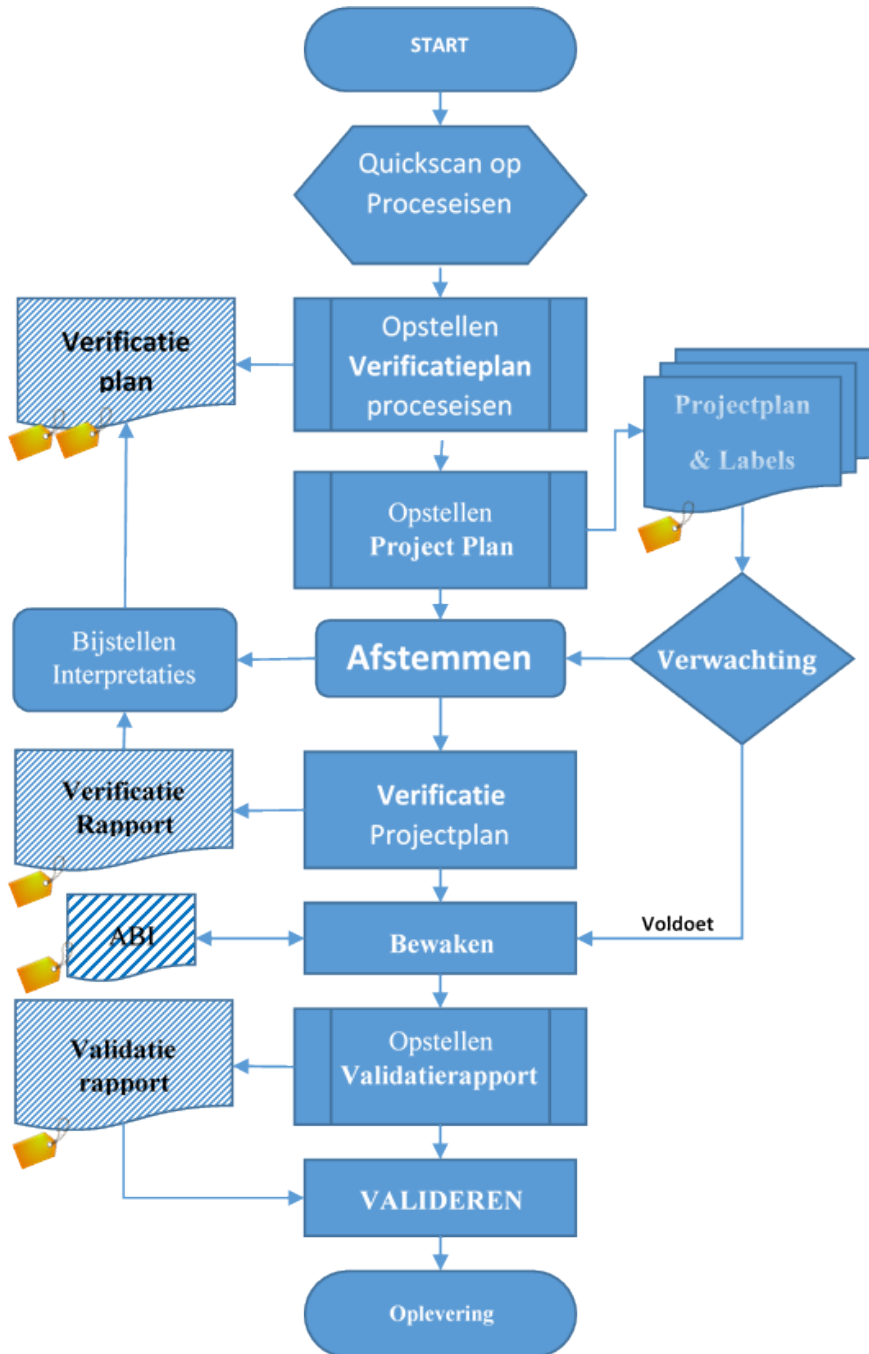
1. een goed document/informatiebeheersysteem;
2. het labelen van alle activiteiten en opleveringen
3. de Actie, Besluiten en Informatielijst (ABI-lijst),
4. de V<sup>4</sup>-Methode;
5. projectregisters;
6. taken, Bevoegdheden en verantwoordelijkheden matrix

Al deze middelen hebben als doel een optimale afstemming tussen de diverse disciplines binnen het project en de diverse stakeholders te optimaliseren en doen dat door een gestructureerde manier van informatiebeheersing. In het hoofdstuk DOEN! komen deze middelen aan bod die bij veel van mijn projecten zeer zeker hun nut hebben bewezen.

## Het Navigatielicht

**P** ieter en Oscar ontmoeten elkaar op de gang in het hoofdkantoor. Dit keer op uitnodiging van Dirk de directeur. 'Heb jij enig idee waar het over gaat?' vraagt Oscar. 'Ik zag in de uitnodiging dat Quentin en Frank ook uitgenodigd zijn. Het zal dus wel over *Het Ankerlicht* gaan.' 'Ik ben benieuwd, laten we maar naar binnen gaan, het ziet er naar uit dat iedereen er is.' Als Pieter en Oscar binnen komen staat Quentin op en schudt hun de hand. Ze zien dat Eline er ook bij is. 'Hallo Eline, gaan we de discussie weer aan?' zegt Oscar met een vrolijke noot. 'Zo vasthoudend als jij bent, kan dat haast niet anders' antwoordt Eline met een knipoog. 'Welkom allemaal, de toon is gezet hoor ik' chargeert Dirk. 'Het is in ieder geval een mooi begin van waar wij het nu over willen hebben. Ik denk dat Quentin dat het beste kan uitleggen.' 'Dat zal ik doen en om maar meteen met de deur in huis te vallen. Ik wil heel graag weer met hetzelfde team een nieuw project doen. Eline en ik heb het nieuwe project de naam *Het Navigatielicht* gegeven. Het gaat weer om een kantoor voor flexwerkers en ZZP'ers. Dit keer twee keer zoveel oppervlak en een entree met receptie en telefoniste.' Het gaat dus goed met *Het Ankerlicht*? vraagt Pieter. 'Ja eigenlijk wel. Natuurlijk zijn er nu wat leerpunten, maar die hebben jullie ook gehad.' Frank kijkt naar Dirk en Quentin, waarop Quentin zegt. 'Laten we een paar leerpunten benoemen.' 'Ik denk dat voor beide partijen geldt dat de samenwerking en afstemming als heel goed is ervaren, dat willen we dus vasthouden en is de directe aanleiding dat we hier nu zitten.' 'Ik Heb ook begrepen dat jullie er financieel niets wijzer van zijn geworden. Hebben jullie daar een oorzaak voor gevonden? Oscar kun jij daar wat over zeggen?' 'Ik denk dat de oorzaak zat in het feit dat er heel veel uren zijn gaan zitten in de discussies over wat Eline en jij verwachtte, maar wat wij niet begroot hadden.' 'We gaan dus niet meer begroten' zegt Frank cynisch. 'Je hebt wel een punt Frank, de budgetten werkte verlamdend en hebben zeker niet geleid tot het meest effectieve verloop'. Dirk kijkt Pieter enigszins verbaast aan. 'Hoe stel je je dat dan voor?' 'Zoals Quentin het stelt; het team was optimaal, het materiaal maar een klein deel van de totale kostprijs. Als we dus de diensten berekenen op basis van de rollen die we nodig hebben en een stelpost voor de materialen nemen hebben we een uitgangspunt, waar Quentin wat mee kan.' 'Wil je dat uitwerken in een plan? Dan kunnen we het daar volgende keer over hebben.' vraagt Quentin. Daarmee is de basis gelegd voor een nieuw project.

## 2.1 GPD stroomschema (Proces)





Afstemmen is de basis van informatiebeheer en van GPD. Afstemmen is iets waar je twee partijen voor nodig hebt die informatie willen uitwisselen. Dat uitwisselproces blijkt vaak tot problemen te leiden. Meestal ontstaan deze problemen doordat informatie niet voldoende beschikbaar is en er sprake is van onvoldoende communicatie in combinatie met (tijds)druk. Alle projectmanagent methodieken beschrijven het belang van een project plan en vaak ook nog wel wat daar in moet staan.

### **Maar hoe kom je tot een afgestemd en geconfirmeerd plan?**

Het antwoord is het vaak onbegrepen Verificatie & Validatie proces. Belangrijk hierbij is dat het doorlopen van een V&V proces de **afstemming van de wederzijdse verwachting** stimuleert.

Hierbij zijn twee processen van cruciaal belang:

- Het afstemmen van het projectproces (de weg naar het projectresultaat);
- Het afstemmen van het projectresultaat

In het stroomschema hiernaast is een basis met betrekking tot het V&V proces volgens GPD weergegeven. Centraal staat daarbij het afstemmen. Dit processchema geeft weer hoe de samenhang tussen alle GPD-middelen is.

Verder staan de belangrijkste informatiebronnen van de methodiek genoemd:

- Actie, Besluiten en Informatielijst (ABI) die de vastlegging van alles wat (mondeling) is afgestemd regelt
- Verificatieplan die ervoor zorgt dat de verwachting wordt afgestemd en dat de verschillende interpretaties van eisen wordt teruggebracht tot een eenduidig geheel. Per eis wordt er bepaald hoe de eis is in te vullen en wanneer dat kan gebeuren;
- Validatierapport wat het verificatieplan is, aangevuld met status informatie of de eisen zijn ingevuld en aangetoond. Daarbij is er per eis vermeld waarmee het is aangetoond;

Alle documenten, objecten, structuren, systemen etc. krijgen labels. Deze labels worden aan het begin van het project vastgelegd en aan alle resultaten van processen in het project gehangen. Hierdoor wordt

alle informatie vindbaar voor iedereen. Labels en coderingen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en zorgen voor herkenning.

## **2.2 Afstemmen!**

Hoe stem je af? Met elkaar overleggen lijkt logisch, maar is overleggen echt zo effectief? Hoe vaak wordt het een uitwisseling van standpunten zonder tot een consensus te komen? Door weer uit te gaan van informatiebeheersing wordt dit vaak veel eenduidiger en blijkt in de praktijk dat de afstemming en consensus vaak eerder bereikt wordt. Dat wil zeggen dat we ieders bevindingen als informatie zien en niet als discussiepunt in een vergadering. Wanneer we deze informatie objectief vast leggen in één lijst of database is dit de meest waardevolle informatiebron die er is. Nieuwe teamleden kunnen relatief snel aanhaken omdat veel informatie centraal beschikbaar is. Alle genomen besluiten zijn dus ook centraal beschikbaar. Door de moderne softwaresystemen is dit veel eenvoudiger te realiseren dan met losse bespreking verslagen. In dit boek zal hiervoor de ABI-lijst ingezet worden. Dit is weliswaar een lijst, maar het gaat om de gedachtegang erachter. Beter zou het uitgevoerd kunnen worden als centrale projectdatabase.

### **2.2.1 Spanningen bij het afstemmen**

Ondanks het waardevolle projectresultaat van *Het Ankerlicht* zijn er toch nog wel spanningen merkbaar tussen Pieter en Frank en Frank en Dirk. Er zijn altijd spanningen, dat is een gegeven, benoem ze en gebruik de energie op een positieve manier. Dat is ook wat Pieter deed om het nieuwe plan van aanpak te schrijven. Als hij die spanningen goed weet te benoemen en beschrijft wat ze daar mee gaan doen, geven ze aandacht aan de spanningen van Quentin en Frank en is daarmee een basis gelegd voor vertrouwen. Het is duidelijk dat Quentin de motivatie heeft om opnieuw met dit team een project te doen.

*Agile stelt; Bouw projecten rond gemotiveerde individuen. Geef hen de omgeving en ondersteuning die ze nodig hebben en vertrouw erop dat ze de klus klaren.* Het geven van een omgeving conform de Getting Projects Done methodiek ondersteunt de project teamleden in hun rol. Door informatie uniform te delen wordt één gezamenlijke basis gecreëerd. Daarbij worden spanningen gezien als de belangrijkste informatie.

### 2.2.2 Verifiëren

Wanneer het gaat om het afstemmen van inhoudelijke zaken in (project)plannen of documenten moet er ook overlegt worden. Voordat je gaat vergaderen is het dus van belang de bevindingen te verzamelen en goed voorbereid te zijn. Het middel wat goed blijkt te werken is de documentbeoordeling. Hierin worden alle bevindingen verzameld en kan de auteur de bevinding verwerken en beschrijven hoe hij dat gedaan heeft. Na één ronde zijn alle bevindingen bekend en weten alle betrokkenen wat elkaars uitgangspunten zijn. Vaak is dan al 80% goed. De discussie zal zich dan richten op de 20% waar nog verschil van inzicht is.

Uiteindelijk is het projectmanagement plan afgestemd en zal iedereen het ermee eens kunnen zijn. Het is dan tijd om te bevestigen dat we het met elkaar eens zijn. Dat wordt dus de validatie. Dit wil niet zeggen dat het afstemmen dan klaar is. Dit blijft een continue proces.

### 2.2.3 Communicatie vs. Informatie

Communicatie bevat altijd informatie, maar informatie wordt niet altijd gecommuniceerd. Dit is dan ook één van de basisgedachten van GPD.

***Wanneer de informatie voorziening goed is,  
kan afstemming gaan over luisteren en begrijpen.***

Een belangrijk communicatie middel is de email. Tientallen e-mails per dag worden er ontvangen omdat iemand iets wil afstemmen. Hoeveel daarvan gaan er over informatie voorziening? Kortom de vraag of je iets wilt vinden van een stukje informatie, bijvoorbeeld e-mails met bijlagen. Gigabits aan informatie worden in bijlagen doorgestuurd naar meerder ontvangers. Heel makkelijk, maar hoe vaak gaan deze niet ten onder in de enorme hoeveelheden e-mails in de Inbox? De communicatie is dan niet zo effectief. Veel beter is een informatiebeheer systeem in te zetten met de mogelijkheid tot het inrichten van werkstromen. Door dagelijks dit systeem te raadplegen krijgt iedereen inzichtelijk wat er van hem of haar verwacht wordt en verminderd het aantal e-mails. Er is dan meer tijd beschikbaar om met elkaar te praten en af te stemmen.

### 2.3 Raakvlakken met System Engineering

De laatste jaren is er in veel technische bedrijfstakken en de bouw meer besef gekomen met betrekking tot integrale contract en dus ook projectvormen. Een belangrijke rol daarbij speelt de *ISO-15288 Systems Engineering*. Het begrip engineering is hier naar mijn mening verwarrend omdat dan het idee kan ontstaan dat het alleen over ontwerp gaat. Het is ook een mindset zoals goed is samengevat in de [Leidraad SE](#) met als subtitel *De samenhang centraal*. Het is weliswaar geschreven voor de GWW-sector maar het gedachtengoed wordt steeds meer gemeengoed in andere sectoren. Zeker de leidende principes:

1. Klantvraag centraal stellen.
2. Ruimte bieden voor ontwerp vrijheid.
3. Denken in systemen (systeemdenken).
4. Transparantie realiseren.
5. Vergroten van efficiëntie.
6. Waarde toevoegen.
7. **Informatie slim organiseren en ontsluiten.**
8. Aandacht voor houding en gedrag

Elke van deze acht principes vind je ook terug in GPD.

1. De klantvraag staat centraal door het afstemmen van de verwachting met de klant;
2. Ontwerp vrijheid is nodig om te komen tot een optimaal ontwerp. Dat kan alleen als er een proces is wat afstemmen stimuleert;
3. Het denken in systemen is ook een basis in GPD omdat het één van de vier pijlers is zoals beschreven in paragraaf Hoofdstuk 1. De combinatie van de vier pijlers is ook een systeem op zich;
4. Transparantie wordt op een natuurlijke wijze door de V<sup>4</sup>-methode sterk gestimuleerd;
5. Vergroten van Efficiëntie is binnen GPD beschreven door het gezamenlijk gebruik van de GPD middelen en het informatiebeheer centraal te stellen;
6. Waarde toevoegen staat centraal binnen GPD door het stimuleren van afstemming;
7. Zowel bij GPD als bij SE staat het informatiebeheer centraal en is één van de kritische succesfactoren;
8. Het werken en denken in rollen en cirkels stimuleert het meest optimale gedrag

## 2.4 Projectbeheersing door Informatiebeheer

De basis van Getting Projects Done is dus informatie beheer én het bewust omgaan met die informatie. Het uitwisselen van informatie is cruciaal voor het bereiken van het projectresultaat. De stelling is dan ook:

***Projectbeheersing = Informatiebeheersing + Afstemming***

Hierbij hoort een bewustwordingsproces om actief de afstemming over al die informatie aan te jagen.

Denk eens aan de hoeveelheid informatie die je lichaam van moment tot moment moet verwerken. Dat is heel bijzonder. Kunnen we ons voorstellen dat het lichaam zou functioneren als alle informatie aan de top werd verwerkt, in het bewuste brein? Veel informatie wordt dus onbewust verwerkt. Maar wat als er nu meerdere breinen zijn die informatie moet verwerken? Als dat ook allemaal onbewust gaat zal er veel informatie verloren gaan, met alle gevolgen van dien. De in dit boek beschreven middelen en de onderlinge samenhang tussen die middelen verhoogd het bewust omgaan met informatie en daarmee de projectbeheersing.

Door informatie beheerst te delen tussen de verschillende cirkels en deze informatie centraal beschikbaar te hebben, weet iedereen wat van hem of haar verwacht wordt. In combinatie met het gericht sturen op informatie wordt een mate van projectbeheersing bereikt die optimaal is. Als de projectbeheersing optimaal is, zal ook het projectresultaat optimaal zijn.

Gaat Agile en Scrum uit van een iteratief proces de meeste projecten gaan uit van functionele specificaties of zelfs al een detailontwerp. De ruimte voor het creatieve aspect is dus beperkt ten opzichte van bijvoorbeeld Agile. Het uitgangspunt is dus de beschikbare informatie die verandert en geleidelijk beschikbaar komt. Het voortschrijdend inzicht geeft dus continue veranderingen waarop ingespeeld moet worden. Door de specificatie in een vroeg stadium af te stemmen en de daaruit voorkomende nieuwe informatie zorgvuldig te delen en te borgen, worden herstelkosten in een later stadium voorkomen. Informatie beheer is daarbij cruciaal.

Als het informatiehuis staat kan informatie verwerkt worden en zorgen voor het stimuleren van zelfbestuur en het soepel laten verlopen van de processen. Dit vereist wel een duidelijke manier van omgaan met die informatie en de discipline om dat te doen. Met betrekking tot projectmanagement zie je vaak dat het belang van discipline wel onderkend wordt, maar niet erkend wordt. *“Dat vergaderverslag maak ik nu even niet....”* Informatiesystemen stimuleren discipline als deze het werk van ieder teamlid vereenvoudigen. Dat is dan ook de basis van de beschreven methodieken van informatiebeheer. Welke methode gebruikt wordt is afhankelijk van het project en behoort tot de projectinrichting.

Doordat GPD zich sterk richt op het inzetten van middelen blijkt in de praktijk dat door het inzetten van die middelen de werkwijze voor veel projecten gelijk is. Alleen de mate waarin dit wordt toegepast is schaalbaar. Ook de keuze van ICT-applicaties voor het implementeren van de besproken instrumenten is afhankelijk van de omvang en complexiteit van het project. In onderstaand stroomschema is de basis van GPD weergegeven voor het inhoudelijk afstemmen.

De keerzijde van het bewust inzetten van middelen is dat de focus komt te liggen op het toepassen van die middelen. Het middel wordt dan het doel. Dit kan leiden dat het wordt ervaren als een controle middel. Heb je wel een ontwerpnota gemaakt voor dit aspect? Waarom heb je dat niet vastgelegd in de ABI-lijst? Waarom maak je geen gebruik van de documentbeoordeling?

Voel je nu spanning; wat zijn dit voor termen? Dat is dus wanneer GPD een controle middel wordt. Het gaat niet om die ontwerpnota, het gaat om gestructureerd afstemmen en vatsleggen daarvan. Dat kan ook in een korte mail, dat is afhankelijk van het onderwerp. En moet alles wat er besproken is tijdens een overleg ook vastgelegd worden in een Actie, Besluiten en informatie lijst? Dat kan ook best in een mail. Het gaat erom dat je informatie en besluitvorming gedaan tijdens een overleg ergens vastlegt waar het vindbaar is.

Dit is weer een onderdeel van de GPD-mindset, bewust omgaan met in te zetten middelen en het doel van die middelen als uitgangspunt nemen. De vorm is daarmee ondergeschikt.

Moeten alle GPD-middelen dan altijd ingezet worden? Door er bewust mee om te gaan heb ik gemerkt dat dat niet zo is. Bijvoorbeeld een ontwerpnota kan vaak vervangen worden door een vragenformulier. In dat formulier worden dan de keuze voorstellen met hun voor- & nadelen benoemd. Er wordt dan wel uitdrukkelijk gekozen voor objectieve voorstellen zowel in het voor- als nadeel van de eigen partij en met aandacht voor de verschillende belangen. Er wordt op basis daarvan een keuze gemaakt. Vervolgens wordt de gesloten vraag gesteld of men hiermee akkoord is. De doelstelling van het vastleggen van de keuzes en het nemen van een besluit op basis van consensus is daarmee ook bereikt.

## De Raming

**P** ieter, Oscar en Frank zitten onder het genot van een kop koffie samen voor een werkoverleg. Frank begint het overleg met het doornemen van de ABI-lijst van het vorig overleg. 'Pieter ik heb het concept Plan van aanpak van je ontvangen dat ziet er goed uit. Het is duidelijk welke team jij voor ogen hebt en met welke rollen jij het project wilt doen. Ik heb hiermee voor de verwachte duur van 3 maanden een capaciteitsplanning opgezet. Heb jij nog nieuwe inzichten Pieter of is wat je opgegeven hebt nog geldig.' 'Met betrekking tot de rol van projectleider is er niets gewijzigd en heb ik die voor drie dagen per week bepaald. De rol van Design Engineer en Project engineer heb ik alleen de eerste maand meegenomen.

'Oscar reageert verbaasd; 'Dus jij verwacht dat er daarna niets meer wijzigt?'

'Nee, maar dan zou het wel te verrekenen moeten zijn.' 'Op zich klopt dat afgezien van het feit dat we op teamsamenstelling zouden ramen. We weten nu al zeker dat er aanpassingen komen dus moet er dan iemand beschikbaar zijn die dat afhandelt. Wie had je daarvoor in gedachten?' 'Ik had Victor in gedachten dat is een goede ontwerper, die kan dat wel doen.'

Frank reageert afwijzend ' we gaan het nu niet hebben over de personen die het gaan invullen. Zelf denk ik dat die taak hoort bij de rol van verificateur. Die weet in ieder geval wat de eisen zijn en waarom het een wijziging betreft. Is dat wat jouw betreft okay Oscar?'

Ja, dat is goed alleen ik heb nagedacht over de benodigde netwerken en denk dat we daar toch wel een specialist voor nodig gaan hebben, Dus die zie ik graag toegevoegd. Die moet dat ontwerp wel in 40 uur kunnen maken. Dat heeft ook te maken met het benodigde materiaal. Als we iets anders voorstellen dan ze vragen dan denk ik dat we iets beters leveren voor ongeveer hetzelfde budget voor dat werkpakket.' Pieter haakt in met de vraag 'Hoeveel werkpakketten denk jij dat er zullen zijn?' 'Voor het ontwerp zijn er drie technische systemen dus verwacht ik er daar drie en voor uitvoering kom ik op één per verdieping. Dus dat worden er ook drie.' Frank zucht, 'Dus voor een klusje van 3 maanden hebben we nu al zes werkpakketten, ik zie weer een hoop administratie op ons afkomen. Ik heb nu voor de kwaliteitsfunctionaris en de projectsecretaris ieder 2 dagen per week staan. Gaan we dat redden Pieter?'



'Ja, dat verwacht ik wel', 'Okay dan weten we nu hoe de voorbereiding, het ontwerp en het beheer is geregeld. Hoeveel montage werk schat je in?', 'Met een team van een uitvoerder en twee monteurs moet het te doen zijn. Die heb ik dus voor twee maanden 40 uur per week meegenomen. Ik heb de inbedrijfstellers voor 1.5 maand meegenomen.' 'Pieter, wie heeft de uren voor de rol van uitvoerder en montage ingeschat?' vraag Frank in zijn rol as voorzitter van dit werkoverleg. Ik heb Chris gevraagd dat in te schatten. Hij bevestigt dat het met twee monteurs te doen is. Het gaat dan wel om een meewerkend uitvoerder.

## 2.5 GPD stroomschema (Inhoudelijk)

