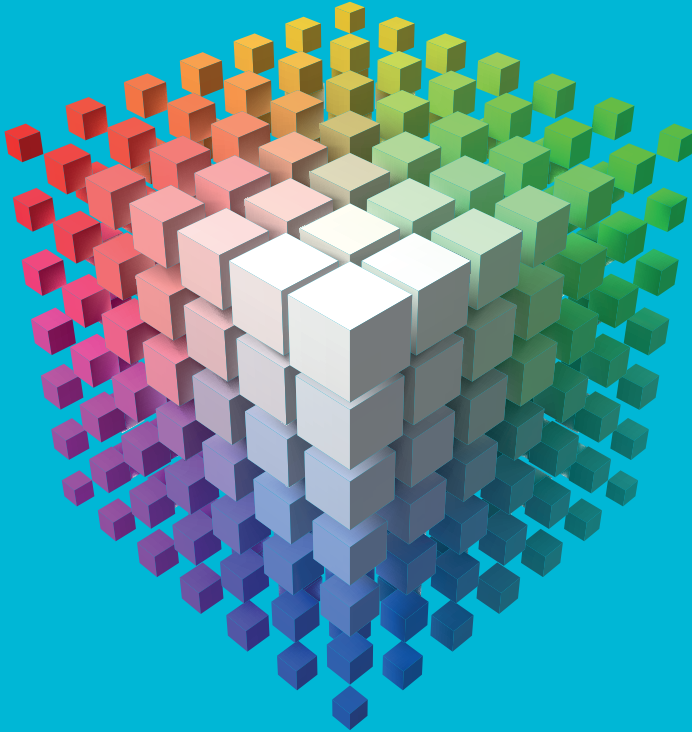


Patries Quant



# PROJECTMATIG WERKEN

**HOE DOE  
JE DAT?**

THEMA.

# Inhoud

	<b>Inleiding</b>	9
	Voor wie is dit boek bedoeld?	10
	Opbouw van dit boek	11
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>Wat is een project?</b>	15
	Niet iedere klus is een project	17
	Misverstanden rond projectmatig werken	18
	Wanneer pak je iets projectmatig aan en wanneer niet?	20
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>Een goed begin is het halve werk</b>	23
	De startnotitie	23
	Doel, resultaat, haalbaarheid en risico's	26
	Het probleem analyseren	30
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>Faseren en plannen</b>	33
	De wetten van projectmatig werken	34
	De projectfasen	34
	Fasering en beslisdocumenten	38
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>De kick-off</b>	41
	Het projectplan	44

<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>Projectdocumenten</b>	51
	Soorten projectdocumenten	52
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>Een planning maken</b>	57
	Activiteitenplanning	57
	Mijlpalenplan	63
	Resultaatpaden	64
<b>Hoofdstuk 7</b>	<b>Wie doet wat in een project?</b>	69
	Concrete afspraken maken en voorkoppelen	71
	Functionele rollen	73
	Schakelen tussen verschillende rollen	77
<b>Hoofdstuk 8</b>	<b>Aandacht voor de risico's</b>	79
	Risicoanalyse	79
<b>Hoofdstuk 9</b>	<b>Samenwerken in een projectteam</b>	83
	Teamrollen zijn karakterrollen	84
	Stadia van teamontwikkeling	90
<b>Hoofdstuk 10</b>	<b>De laatste stappen in een project</b>	93
	Beheersen van het project	96
	Evaluatiemomenten	97
<b>Hoofdstuk 11</b>	<b>Projecten realiseren in een politieke omgeving</b>	101
	De omgeving van een project: de projectkaart	101
	Tegengestelde belangen en het politieke krachtenveld	104
	Omgaan met tegenstellingen	105

<b>Hoofdstuk 12</b>	<b>De opdrachtgever als kritische succesfactor</b>	109
	De rol van de opdrachtgever	109
	Werken met een stuurgroep en een gedelegeerd opdrachtgever	113
	Het psychologisch contract tussen opdrachtgever en projectleider	114
<b>Bijlage 1</b>	<b>De startnotitie</b>	117
<b>Bijlage 2</b>	<b>Het projectplan</b>	121
	Algemeen	121
	Projectorganisatie	121
	Resultaat van het project	122
	Beheersen van het project	123
<b>Bijlage 3</b>	<b>Plan van aanpak</b>	125
<b>Bijlage 4</b>	<b>Beslisdocument</b>	129
<b>Bijlage 5</b>	<b>Mijlpalenplan en -planning</b>	131
	Mijlpalenplan	131
	Mijlpalenplanning	132
	<b>Literatuur</b>	133
	Verder lezen	133

# Inleiding

Projectmatig werken is in. En dat is niet vreemd, omdat deze manier van werken goed aansluit bij ontwikkelingen in organisaties. Het gaat om ontwikkelingen als minder hiërarchie en meer gelijkwaardig samenwerken, meer autonomie in het werk en het leveren van concrete resultaten.

Mensen zijn over het algemeen steeds beter opgeleid als ze op de arbeidsmarkt komen. Eenmaal aan het werk willen ze snel groeien, zo veel mogelijk autonomie in hun werk krijgen en verantwoordelijkheid dragen. Met dit soort medewerkers ontpopt de leidinggevende zich steeds meer als een coach en steeds minder als een controleur. Zowel leidinggevende als medewerker krijgen daardoor een andere werkverhouding. Er is sprake van *minder hiërarchie* en meer *gelijkwaardig samenwerken*.

In projecten wordt op een gelijkwaardige manier samengewerkt: de opdrachtgever is niet de baas van de projectleider en de projectleider is niet de baas van projectmedewerkers. Zij zijn gelijkwaardig, maar hebben wel verschillende rollen. Bij die verschillende rollen horen verschillende takenpakketten waarover afspraken worden gemaakt.

Mensen zoeken zo veel mogelijk *autonomie in hun werk* en willen tot op zekere hoogte zelf hun werk kunnen organiseren, en eigen baas zijn.

In een project werkt de projectleider ook autonoom. Hij verbindt zich aan het resultaat en bepaalt zelf hoe hij dat wil bereiken. Voor de duur van het project is hij eigen baas, bepaalt zelf de spelregels en geeft leiding aan zijn projectmedewerkers voor hun deel van het resultaat.

Organisaties zoeken naar systemen waarbij ze de prestaties van medewerkers kunnen meten. Aanwezig zijn of je best doen is niet voldoende. Zo sluit de politie prestatiecontracten af en voeren organisaties performancemanagement in: afspraken over concrete resultaten die aan het eind van het jaar meetellen in de beoordeling.

Hierbij past projectmatig werken: een project is gericht op een heel concreet resultaat. Het is minder relevant hoe dat resultaat totstandkomt, als het er maar komt.

## **Voor wie is dit boek bedoeld?**

Er is een groot aanbod van boeken over projectmanagement. Het merendeel van deze boeken is bedoeld voor projectleiders en daardoor niet altijd even toegankelijk voor projectmedewerkers, opdrachtgevers en beleidsmedewerkers die planmatig willen gaan werken. Dit boek is gericht op:

*Startende projectleiders* die, wat de aard en omvang van het project ook zal zijn, in dit boek op een eenvoudige manier worden meegenomen in de aanpak van een project, van de start tot en met de afronding.

*Projectmedewerkers* die meer inzicht willen krijgen in hun rol. In ieder project komt het voor dat medewerkers niet goed weten wat er nu precies van hen verwacht wordt. De projectleider heeft de planning gemaakt, maar die is niet altijd helemaal afgestemd op ieders agenda. Projectmedewerkers weten ook lang niet altijd precies wat ze moeten gaan leveren en van welke kwaliteit dat moet zijn.

*Beleidsmedewerkers* die planmatig willen gaan werken. Een beleidsmedewerker weet vaak niet waar hij moet beginnen, wie hij erbij wil of moet betrekken en hoe je een realistische planning maakt. Hij vindt in dit boek een voorbeeld van een plan van aanpak en hij leert hoe je een planning maakt.

*Opdrachtgevers* die niet altijd weten wat hun rol precies inhoudt, terwijl zij een cruciale rol spelen in een project. Soms is de opdrachtgever tevens de direct leidinggevende van de projectleider, wat de functionele relatie nog gecompliceerder maakt. Als

opdrachtgever is hij niet de baas van de projectleider, ze hebben beiden een verschillende rol. Het goed vervullen van de rol van opdrachtgever is een succesfactor in het slagen van een project.

Tot slot *leidinggevend* die zich af en toe vertwijfeld afvragen waarom de projecten op hun afdeling zoveel vertraging oplopen.

## **Opbouw van dit boek**

We volgen in dit boek een concreet project op de voet. In de vorm van een verhaal worden we meegenomen naar de gedachten en handelingen van Tessel, die voor het bedrijf Plu Pharma een project gaat doen: de organisatie van een klantendag. We zien wat er goed loopt, wat er misgaat en hoe ze dat herstelt.

In elk hoofdstuk wisselen verhaal en theorie elkaar af. Soms volgt in een kadertekst een theoretisch model of een handige checklist.

Verder staat er een aantal schema's en documenten als bijlagen in het boek, die je als projectleider of projectmedewerker kunt gebruiken bij de aanpak van een eigen project.

In **hoofdstuk 1** gaan we in op de vraag wat een project nu precies is. Is iedere klus een project? We maken in dit hoofdstuk kennis met Plu Pharma, een groothandel in farmaceutische producten, waar de directie een klantendag wil organiseren. Tessel, een medewerker van de afdeling marketing en communicatie, gaat de organisatie van deze dag op zich nemen en pakt dat op een projectmatige manier aan.

In **hoofdstuk 2** maken we de start van het project van Plu Pharma mee. Er ligt een vraag van de directie en Tessel voert het eerste gesprek met de opdrachtgever. We gaan in op de manier waarop Tessel vragen stelt in deze briefing en de startnotitie die zij naar aanleiding van het gesprek maakt. Bij het schrijven van een startnotitie stuit een projectleider op de begrippen doel en resultaat, haalbaarheid en risico's. We bespreken de verschillen tussen die termen. Tot slot besteden we extra aandacht aan het begrip probleem, omdat een project er vaak op gericht is een probleem op te lossen.

**Hoofdstuk 3** behandelt het faseren en plannen. Het gaat hier om grof plannen, de details van de planning komen later. Faseren in een project is belangrijk om de projectleider en andere betrokkenen te behoeden voor het nemen van te snelle beslissingen. Twee wetten liggen ten grondslag aan het werken met een fasering: eerst denken dan doen, en werken van grof naar fijn. Beide wetten gaan we uitwerken.

In **hoofdstuk 4** volgen we Plu Pharma bij de volgende stappen in het project: het samenstellen van het projectteam en het voorbereiden van de kick-off. We maken de kick-off mee en werken aan het projectplan dat in deze fase van het project geschreven wordt.

**Hoofdstuk 5** gaat over projectdocumenten. Er zijn er inmiddels een aantal de revue gepasseerd. We bekijken welke documenten je nog meer kunt gebruiken in projecten en wanneer je voor welk document kiest. We gaan in op het verschil tussen een plan van aanpak en een projectplan, en op het verschil tussen planmatig werken en projectmatig werken.

**Hoofdstuk 6** gaat over het maken van een planning. We gaan in dit hoofdstuk een activiteitenplanning maken en een mijlpalenplan. Ook gaan we in op resultaatpaden.

**Hoofdstuk 7** gaat over rollen in een project: wie doet wat en hoe zorg je dat je krijgt wat is afgesproken? Het loopt even helemaal fout in het project bij Plu Pharma. De medewerkers hebben zich niet gehouden aan eerder gemaakte afspraken. De afspraken waren te globaal. Ook zijn de bijdragen niet eenduidig: wat is precies een voorstel of een concept? De projectleider gaat de problemen direct aanpakken. Het begrip SMART wordt geïntroduceerd en alle afspraken worden SMART gemaakt.

In **hoofdstuk 8** gaan we naar de voorbereiding van de klantendag. We besteden aandacht aan de risico's in een project. De projectleider in het Plu Pharma-project maakt een risicoanalyse en je kunt meekijken hoe ze dat doet.

**Hoofdstuk 9** behandelt het samenwerken in een projectteam en het aanpakken van tegenstellingen binnen het team. Het begrip teamrollen wordt geïntroduceerd en



vanuit die theorie kijken we naar de samenwerking in het Plu Pharma-team. Daarna komen de stadia van teamontwikkeling aan bod.

**Hoofdstuk 10** gaat over de laatste stappen in een project waarin het werk van de projectleider zich concentreert rond de beheersing. Hoe zorgt hij ervoor dat ze de planning halen en binnen de begroting blijven? We gaan ook in op evaluatiemomenten en volgen de evaluatie van het project bij Plu Pharma.

In **hoofdstuk 11** gaan we in op de politiek rond projecten. Daarmee bedoelen we het krachtenveld rond een project, waarbij interne en externe belangen van mensen of groepen een soms onvoorspelbare rol spelen. Een project staat nu eenmaal niet op zichzelf, externe partijen hebben vaak ook belang bij het resultaat van het project. Als je daar oog voor ontwikkelt, kun je erop inspelen of maatregelen nemen.

**Hoofdstuk 12** ten slotte gaat over een van de belangrijkste kritische succesfactoren in een project, de opdrachtgever. Hij blijft vaak onderbelicht terwijl hij een belangrijke rol speelt. We kijken in dit hoofdstuk naar die rol en naar wat we van een opdrachtgever kunnen verwachten. In projecten wordt ook vaak gewerkt met een stuurgroep. We besteden tot slot aandacht aan het psychologisch contract dat projectleider en opdrachtgever gesloten hebben.



# Hoofdstuk 1

## Wat is een project?

In dit hoofdstuk gaan we in op wat nu precies een project is. We beschrijven een aantal misverstanden rond projecten en behandelen het verschil tussen projectmatig en planmatig werken. Niet iedere klus is een project. Eerst introduceren we het voorbeeldproject bij Plu Pharma en vertellen iets over de achtergrond van dit bedrijf.

*Het is maandagochtend en de afdeling marketing en communicatie van Plu Pharma is bij elkaar voor het wekelijkse werkoverleg. Op deze afdeling werken acht mensen. Het is een vrij jong team. Tot voor kort werd er weinig aan marketing gedaan: de zaken liepen toch wel. Dat is nu wel anders. Het gaat niet goed met het bedrijf, de markt is veranderd.*

*Op de agenda van het werkoverleg staat onder meer: het organiseren van een klantendag. Dit blijkt een plan te zijn van de directie die de afdeling marketing en communicatie vraagt de klus op te pakken. Het doel van deze klantendag is om de apothekers, van oudsher de klanten van Plu Pharma, te informeren over ontwikkelingen. Het gaat om twee belangrijke ontwikkelingen: een nieuwe manier van bestellen en het creëren van nieuwe afzetmogelijkheden voor de eigen medicijnen van Plu Pharma.*

*Iemand moet de organisatie van deze dag op zich nemen. Iedereen kijkt naar Tessel. Zij werkt al een tijdje op deze afdeling en heeft enige ervaring opgedaan met het*

project dat vorig jaar op de afdeling speelde om een nieuwe huisstijl te ontwikkelen. Tessel heeft niet veel tijd nodig om erover na te denken. Ze gaat akkoord en wordt daarmee projectleider. Na het werkoverleg praat ze met haar leidinggevende over de voorlopige invulling. Ze wil weten wie de opdrachtgever is en met welke mensen van andere afdelingen ze het project zal gaan doen. Ook wil ze weten wat het budget is. Een van de directieleden, Frank, zal optreden als opdrachtgever, weet haar leidinggevende.

Eerst iets meer over Plu Pharma. Plu Pharma is een groothandel in farmaceutische artikelen: geneesmiddelen en verbandmiddelen. Het bedrijf bestaat al zo'n vijftig jaar. De directeur/eigenaar, zoon van de oprichter, staat al ruim twintig jaar aan het roer. Het is jarenlang goed gegaan: het geld stroomde binnen. De markt was overzichtelijk verdeeld, de marge op de geneesmiddelen was groot en de vrijgevestigde apothekers waren trouwe klanten.

Maar de markt is sterk aan het veranderen. Het ministerie zet de branche onder druk om de prijzen te verlagen en dwingt huisartsen om goedkopere medicijnen voor te schrijven. Geneesmiddelen zijn ook via internet verkrijgbaar. Bovendien is er een tendens dat geneesmiddelen straks op veel meer verschillende plaatsen te koop zijn dan, zoals gebruikelijk, bij de apotheek. En daar zijn ze soms veel goedkoper. De grens tussen de klassieke apotheek en de klassieke drogisterij is aan het vervagen. Steeds vaker openen vitaminewinkels hun deuren die een assortiment aanbieden dat angstig dicht tegen dat van de apotheek aanhangt.

Plu Pharma levert nu nog uitsluitend geneesmiddelen aan apothekers. Maar dat gaat veranderen. Het bedrijf zoekt naar andere afzetmogelijkheden. Bijvoorbeeld een eigen keten van kleine snelle winkeltjes op stations en vertrekhallen. Dat betekent concurrentie, en nog wel voor hun eigen klanten. Maar er moet iets gebeuren, doorgaan op de oude voet is uitgesloten. Het organiseren van een klantendag is een eerste stap. We gaan Tessel op de voet volgen bij haar project.

## Niet iedere klus is een project

Wanneer noem je nu eigenlijk iets een project? Daar blijkt in de praktijk nogal eens verwarring over te bestaan. Laten we voor het beantwoorden van die vraag teruggaan naar Plu Pharma. Er ligt een vraag van de directie bij de afdeling marketing en communicatie. Een project begint altijd met een vraag, een idee, een probleem dat moet worden opgelost. Maar een vraag of probleem aan de orde stellen betekent niet altijd dat we met een project te maken hebben.

Je kunt een probleem op verschillende manieren aanpakken. Bijvoorbeeld ad hoc. Dat is handig als een probleem zich één keer voordoet, maar niet handig voor een probleem dat regelmatig terugkeert. Neem het voorbeeld van de veerdienst Vlissingen-Breskens. Af en toe liepen wachttijden voor de boot op tot twee à drie uur. Wanneer dit probleem zich voordeed, improviseerde de veerbootmaatschappij door extra boten in te zetten die ze tegen hoge kosten elders charterde en liet overvaren. Om zo'n probleem definitief aan te pakken moet je er een project van maken.

Een ander voorbeeld is hoe de wekelijkse afvalinzameling in een grote stad verliep. Het probleem daarbij was dat vuilniszakken soms op alle dagen van de week op straat zwierden. Honden vraten de zakken aan, waardoor extra reinigingsactiviteiten noodzakelijk werden. Je wist nooit precies waar en wanneer dat probleem zich zou voordoen. Wanneer er telefonisch klachten van burgers binnenkwamen om de rotzooi op te ruimen, moest de gemeente van alles ad hoc organiseren. Dat betekende duur en inefficiënt werken. Met het installeren van een ondergronds afvalsysteem heeft ze het probleem opgelost. Niet alleen zwerft er vrijwel geen vuilnis meer rond, ook hoeven medewerkers van de dienst zich geen breuk te tillen aan zakken en kunnen zij op een door hen gewenst (en niet door het ophaalrooster voorgeschreven) moment de containers legen. In feite werden met dit project dus drie problemen tegelijk opgelost. Zo'n ingrijpende verandering kan alleen maar projectmatig worden aangepakt.

**ninder hierarchie**We noemen iets een project wanneer het voldoet aan de volgende criteria:

- Een project is gericht op het realiseren van een concreet resultaat.
- Een project is beperkt in tijd en geld.
- Een project kent een duidelijke rolverdeling, er is altijd sprake van een opdrachtgever en een projectleider.
- Een project kent een multidisciplinaire aanpak, dat wil zeggen dat er meer mensen betrokken zijn bij het realiseren van het resultaat. Vaak hebben deze projectmedewerkers een verschillende achtergrond (discipline) of zijn ze afkomstig uit verschillende afdelingen.

Is dit nu een project, waar Tessel van Plu Pharma aan begint? Laten we de criteria lang-slopen. Het is in ieder geval gericht op een concreet resultaat, namelijk een klantendag. Ze heeft er een beperkt budget voor gekregen en ze moet de dag organiseren binnen beperkte tijd. Er is een opdrachtgever, Frank, een directielid, en ze zal het project moeten realiseren met collega's die op verschillende afdelingen werken. Ja, het is dus een project.

## Misverstanden rond projectmatig werken

Projectmatig werken is een manier om dingen te realiseren, een probleem op te lossen of een idee gestalte te geven. Dat betekent natuurlijk niet dat projectmatig werken automatisch een garantie is voor succes. Er bestaan heel wat misverstanden rond projectmatig werken:

### We noemen voor het gemak maar alles een project

Soms wordt iedere klus en ieder probleem dat moet worden opgelost, een project genoemd, ook al voldoen ze niet aan de criteria die we net hebben genoemd (bladzijde 17). Zo vertelde het hoofd van een betrekkelijk kleine afdeling in een gemeente dat er op zijn afdeling 130 projecten tegelijk liepen. Ze zagen door de bomen het bos niet meer en waren het overzicht en de controle kwijt. Als we elke klus maar een project noemen,

kan er gedacht worden dat het dan wel voor elkaar komt. Niets is minder waar. Medewerkers raken verstrikt in de hoeveelheid projecten, afspraken worden niet nagekomen omdat er te veel zijn gemaakt en op den duur raakt iedereen de lust kwijt om nog aan een echt project te beginnen. Een extra probleem daarbij is dat niet duidelijk is wat prioriteit heeft en wat niet. Als ieder project prioriteit heeft, heeft geen enkel project het. Medewerkers kunnen gemakkelijk immuun raken voor urgentie.

### **Projectmatig werken betekent veel papier produceren**

Het maken van een projectdocument heeft alleen zin als het een doel dient. Het doel van het schrijven van een projectdocument is om de opdrachtgever en projectmedewerkers te informeren over de stand van zaken, verantwoording af te leggen over stappen die gezet en middelen die gebruikt zijn, en instructies te geven voor het gebruik van het project. Het gaat dus om informatie, documentatie en verantwoording, niet om het produceren van overbodig papier.

### **De projectleider moet het meeste werk doen, daarvoor ben je toch projectleider?**

Nee, je bent geen projectleider om het meeste werk zelf te doen. In de praktijk zie je dat helaas wel vaak. Projectleiders hebben de neiging te veel zelf te doen. Het zijn vaak gedreven mensen, van vele markten thuis, ongeduldig en niet altijd goed in delegeren. Omdat er vaak te vage afspraken worden gemaakt over wie wat doet en wanneer, worden de zaken niet, te laat, of van verkeerde kwaliteit aangeleverd. Vaak is er geen tijd meer om het over te laten doen en gaat de projectleider zelf aan de gang. Veel heeft ook te maken met draagvlak en motivatie. Na een enthousiast begin ziet de projectleider zijn projectgroep langzaam leegstromen, het team toont steeds minder inspiratie en activiteit en is niet meer gemotiveerd. Het ontbreekt de projectleider vaak aan inzicht en vaardigheden om de boel enthousiast aan de gang te houden.

### **Projectmatig en planmatig werken is min of meer hetzelfde**

Projectmatig werken is niet hetzelfde als planmatig werken. Het feit dat iemand zijn eigen werk structuur geeft door een goede planning en organisatie daarvan, betekent niet automatisch dat hij projectmatig werkt. Hij werkt planmatig. Planmatig werken

is een methode om een probleem aan te pakken en op te lossen. Het is toepasbaar op elk denkbare activiteit, of het nu gaat om het bouwen van een huis of een computer-programma of het schrijven van een beleidsnota. Het is een project wanneer de aanpak voldoet aan de definitie die hiervoor in de kadertekst gegeven is (bladzijde 18).

## Wanneer pak je iets projectmatig aan en wanneer niet?

Je kunt werk op verschillende manieren aanpakken. Op een projectmatige manier, op een routinematige manier en op een improviserende manier. Er is dan achtereenvolgens sprake van projectwerk, regulier werk en ad-hocwerk. Ad-hocwerk is al even aan de orde gekomen bij de voorbeelden van de veerdienst en de afvalinzameling (bladzijde 17). In welke vorm je werk organiseert, is afhankelijk van verschillende zaken:

- 1 Betreft het eenmalig werk of is het werk dat regelmatig terugkomt?
- 2 Hoe is de verantwoordelijkheid verdeeld?
- 3 Hoe beheers je het werkproces?
- 4 Welke middelen zijn voorhanden om het probleem aan te pakken?

Wijnen formuleert in zijn boek *Projectmatig werken* de verschillen op deze manier:

	Improviserend werken	Projectmatig werken	Routinematig werken
1	Zo snel mogelijk aan de slag gaan nadat het probleem geconstateerd is, zodat snelheid en flexibiliteit eenvoudig na te streven zijn.	Enmalig een prestatie leveren, met een beperkt aantal middelen, zodat effectiviteit eenvoudig na te streven is.	Over langere termijn regelmatig een prestatie leveren, zodat efficiency vaak eenvoudig na te streven is.
2	Oude procedures en richtlijnen terzijde schuiven en daarmee nieuwe regels bedenken.	Geen historisch gegroeide taak-/ functieomschrijving, maar een tijdelijke structuur.	Historisch gegroeide taak- en verantwoordelijkheidsverdeling.
3	Voor de problemen van de gebruiker zo snel mogelijk ad-hocoplossingen zoeken, zodat de gebruiker snel resultaten ziet, maar ook gemakkelijk het overzicht kan verliezen over het totaal aan activiteiten.	Het probleem vertalen in functionele en operationele eisen, zodat de gebruiker de tussenresultaten regelmatig kan toetsen aan zijn probleemsituatie.	Problemen vertalen in standaard-probleemstellingen zoals de organisatie die gewend is te hanteren, zodat de opdrachtgever namens de gebruiker kan spreken.

4	Er ontstaat een wirwar aan activiteiten, zodat het moeilijk wordt het gebruik van middelen te beheersen.	Alle activiteiten verdelen in fasen, zodat een gelijkmatige inzet van middelen mogelijk is.	Alle activiteiten zo veel mogelijk evenredig spreiden in de tijd, zodat een gelijkmatige inzet van middelen mogelijk is.
---	--	---	--

Niet voor niets neemt projectmatig werken een middenpositie in. In het ene project kunnen elementen zitten die veel lijken op een routinematige aanpak, soms wordt in een project wat meer geïmproviseerd.

We hebben nu het begrip project en projectmatig werken meer handen en voeten gegeven. Niet iedere klus is een project, het is maar hoe we het werk willen en kunnen organiseren. We gaan nu verder met het project bij Plu Pharma en zijn aanwezig bij de start.

