

Projectmatig werken in de praktijk

drs. E. Schouten

Tweede druk

INKIJKEXEMPLAAR

Concept uitgeefgroep

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Concept uitgeefgroep
Postbus 447
1213 PD Hilversum
Tel.: 035 7506 117
Fax: 035 6400 477
E-mail: info@conceptuitgeefgroep.nl

Eerste druk 2012
Tweede druk 2017

Opmaak en ontwerp omslag: The DocWorkers, Almere

© Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv, 2017

Concept uitgeefgroep is een handelsnaam van Educatieve Uitgeverij Nederland (EUN) bv. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerlei wijze zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeleelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet, dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht.

Bij het afbeelden van foto's en andere werken hebben wij al het mogelijke gedaan om de eventuele rechthebbenden te achterhalen en om overal de juiste naam en bron te vermelden. Indien u van mening bent dat uw naam ten onrechte niet (juist) vermeld is of dat sprake is van een onjuiste bronvermelding, neemt u dan contact met ons op. Wij zullen dit dan in een volgende druk herstellen.

De cases met betrekking tot echte bedrijven zijn gebaseerd op informatie over deze bedrijven die uit openbare bronnen afkomstig is. In veel gevallen zijn de cases uitgebreid met fictieve feiten om een groter leereffect te bereiken. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om fictieve bedragen, percentages, aantallen, grafieken en tabellen. U kunt er derhalve niet van uitgaan dat de cases volledig in overeenstemming zijn met de werkelijkheid.

De cases met betrekking tot fictieve bedrijven en de cases waarin geen bedrijfsnaam wordt genoemd, zijn puur fictief. Elke gelijkenis met bestaande bedrijven en situaties berust op louter toeval.

NUR: 801
ISBN: 9789491743726

Inhoudsopgave

Voorwoord	11
Leeswijzer	13

Deel I Inleiding projectmatig werken

1 De kracht van projectmatig werken

Kernstof	17
1.1 Inleiding	19
1.2 Vanuit de praktijk	19
1.3 Improviseren, projectmatig werken of routinematig werken	21
1.4 Kenmerken van een project	22
1.5 Definities	24
1.6 Hoe projecten ontstaan	25
1.7 Projecten in allerlei soorten en maten	26
1.8 Doelgericht, resultaatgericht en efficiënt	27
1.9 Valkuilen	30

2 De structuur van een project

Kernstof	33
2.1 Inleiding	35
2.2 Hoofdstappen	35
2.3 Organisatiestructuur met rollen	37
2.4 Beheersfactoren	38
2.5 Basisdocumenten	43
Praktijk deel I	47
Extra deel I	49
Antwoord deel I	51

Deel II Projectbeslissing en projectvoorbereiding

3 Komen tot een concrete projectopdracht

Kernstof	55
3.1 Inleiding	57
3.2 Projectbeslissing en projectopdracht	57
3.3 De opbouw van een projectopdracht	59
3.4 Alles begint met een goed intakegesprek	60
3.5 De acht belangrijkste vragen tijdens een intake	61
3.6 Communicatietechnieken bij een intakegesprek	63

4 Het schrijven van een plan van aanpak

Kernstof	67
4.1 Inleiding	69
4.2 Projectvoorbereiding en plan van aanpak	69
4.3 De inhoud van een plan van aanpak	70
4.4 In twaalf stappen tot een plan van aanpak	72
4.5 Het bespreken van het plan van aanpak	78

5 Kwaliteit

Kernstof	83
5.1 Inleiding	85
5.2 Kwaliteit: een ruim begrip?	85
5.3 Definitie van kwaliteit	86
5.4 Kwaliteit in vijf stappen	87
5.5 Praktische kwaliteitstips voor het plan van aanpak	90

6 Het faseren van een project

Kernstof	93
6.1 Inleiding	95
6.2 Wat is faseren?	95
6.3 Hoofdstappen en fasen	96
6.4 Fasering van een eenvoudig en een complex project	97
6.5 Lineair, cyclisch en parallel faseren	100
6.6 Faseren volgens Twynstra Gudde en PRINCE2	102
6.7 Praktijkvoorbeelden van faseringen	103
6.8 Praktische tips voor het plan van aanpak	105

7 Het opzetten van de projectorganisatie en -communicatie

Kernstof	107
7.1 Inleiding	109
7.2 Lijnorganisatie en projectorganisatie	109
7.3 Drie hoofdrollen	110
7.4 Aanvullende rollen	115
7.5 Positie van een projectorganisatie	118
7.6 Communicatielijnen en overlegstructuur	119
7.7 Spelregels en procedures	121
7.8 Praktische tips voor het plan van aanpak	122

8 Het maken van een reële planning

Kernstof	125
8.1 Inleiding	127
8.2 Het nut van een planning	127
8.3 Definities	128
8.4 Planningen in verschillende soorten en maten	129
8.5 Planningsmethoden	130
8.6 Het recept voor een reële planning	133
8.7 Planningstips van projectmanagers	141
8.8 Praktische planningstips voor het plan van aanpak	145

9 Het uitvoeren van een risicoanalyse

Kernstof	147
9.1 Inleiding	149
9.2 Wat is een risico?	149
9.3 Oorzaak, gebeurtenis, kans en impact	150
9.4 Een risicoanalyse in vijf stappen	151
9.5 Een voorbeeld van een risicoanalyse	153
9.6 Risico's door het gehele project heen	154
9.7 Praktische tips voor het plan van aanpak	155
Praktijk deel II	157
Antwoord deel II	163

Deel III Projectuitvoering

10 De kick-off

Kernstof	171
10.1 Inleiding	173
10.2 Definitie en doelen	174
10.3 Betrokkenen	175
10.4 Verschillende soorten kick-offs	176

11 Het aansturen, uitvoeren en bewaken van een project

Kernstof	183
11.1 Inleiding	185
11.2 Activiteiten	186
11.3 Het aansturen van het projectteam	187
11.4 Het bewaken van de voortgang	188
11.5 Het rapporteren van de voortgang	193
11.6 Het beheersen van wijzigingen, risico's en veranderingen	196
11.7 Het opleveren van de resultaten	199
11.8 Het nemen van GO/NO GO-beslissingen	200

12 Effectief overleggen

Kernstof	203
12.1 Inleiding	205
12.2 Definitie overleg	206
12.3 De structuur van een overleg	206
12.4 Soorten overleg in een project	208
12.5 Wat is dan <i>effectief</i> overleggen?	211
Praktijk deel III	215
Extra deel III	221
Antwoord deel III	225

Deel IV Projectafronding en projectborging

13 Het afronden van een project

Kernstof	231
13.1 Inleiding	233
13.2 Het overdragen van het eindresultaat	233
13.3 Het evalueren van het project	234
13.4 Het opstellen van het eindrapport	238
13.5 Het accepteren van het project	238
13.6 Het informeel afsluiten van het project	239

14 Het borgen van een project

Kernstof	241
14.1 Inleiding	243
14.2 Succesfactoren bij borging	243
Praktijk deel IV	247
Extra deel IV	249
Antwoord deel IV	253

Deel V Overige methodieken, visies en raamwerken

15 PRINCE2, Agile Scrum, Lean, PMC en IPMA

15.1 Inleiding	257
15.2 PRINCE2	257
15.3 Agile Scrum	261
15.4 Lean	263
15.5 Projectmatig creëren	265
15.6 IPMA	267
15.7 Wanneer welke methodiek?	269

Bijlage A	Synoniemenlijst	271
Bijlage B	Praktische checklists en sjablonen	273
B1	Risicochecklist	273
B2	Projectopdracht	274
B3	Plan van aanpak	276
B4	Voortgangsrapportage	278
B5	Issuelijst	279
B6	Risicolijst	280
B7	Actie- en besluitenlijst	281
B8	Eindrapport	282
Literatuur		285
Index		287

INKIJKEXEMPLAAR

Voorwoord

Projectmatig werken is niet meer weg te denken in de huidige manier van werken. Steeds meer bedrijven, organisaties en instellingen zien in dat projectmatig werken een werkwijze is waarmee doelstellingen kunnen worden bereikt en waarmee veranderingen binnen de organisatie kunnen worden gerealiseerd.

In de afgelopen decennia zijn meerdere methoden en beschrijvingen ontwikkeld op het gebied van projectmatig werken en projectmanagement, zoals PRINCE2®, Projectmatig Creëren, IPMA en PMBoK. Het mooie aan deze methoden is dat zij allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben: hoe kan een succesvol resultaat op een beheerste wijze worden opgeleverd binnen gestelde kaders, zoals tijd en middelen?

Dit boek beschrijft geen nieuwe methode van projectmatig werken of projectmanagement. Ook is het geen opsomming van wat hierover tot nu toe is geschreven. Dit boek laat zien hoe op een effectieve manier projectmatig werken kan worden toegepast op zowel kleine als grote projecten, gebruikmakend van bestaande methoden en theorieën (zoals PRINCE2, Agile Scrum, Lean, PMC en IPMA) en de ervaring hiermee vanuit de praktijk. Ook geeft het boek antwoord op de meest gestelde vragen over projectmatig werken, die zijn verzameld vanuit meer dan 150 bedrijfstrainingen op het gebied van projectmatig werken en projectmanagement in diverse branches. Ten slotte biedt het boek een goede basis voor verdere verdieping en PRINCE2- en IPMA-certificering.

Dit boek is geschreven voor:

- hbo-studenten die voor het eerst kennismaken met de theorie en praktijk van projectmatig werken;
- projectmanagers en projectleiders die praktische handvatten zoeken voor het voorbereiden, uitvoeren en afronden van hun projecten;
- medewerkers die deelnemen aan een project en willen weten hoe een project in elkaar zit en wat er van hen wordt verwacht;
- managers die een managementoverzicht willen hebben van projectmatig werken en praktische handvatten zoeken voor de invoering ervan binnen de organisatie.

Projectmatig werken in de praktijk is tot stand gekomen door inzet van velen. Allereerst gaat veel dank uit naar de meelezers Jacques Dierick en Marco van Maurik voor hun kritische opmerkingen en waardevolle adviezen over de opzet, invulling en praktische toepassing. Daarnaast gaat veel dank uit naar Jolijn van Eunen en Clemens van Gessel voor de begeleiding bij het schrijven van een boek. Tevens gaat veel dank uit naar projectcoördinatoren en sales support van de NCOI Opleidingsgroep, die de conceptversie als pilot in de training Projectmatig Werken hebben beoordeeld op inhoud en toepasbaarheid. En *last but not least* gaat veel dank uit naar mijn vrouw Marcella en mijn dochters Joia en Bo die het mij mogelijk maakten en mij inspireerden om het boek te schrijven.

Voor iedereen geldt: projectmatig werken is een denk- en werkwijze die structuur, overzicht, rust en plezier geeft.

Rotterdam, juli 2012
Ed Schouten

1) PRINCE2® is a registered trade mark of AXELOS Limited, used under permission of AXELOS Limited. All rights reserved

Leeswijzer

Dit boek is opgebouwd in vier delen:

- deel I: Inleiding projectmatig werken (hoofdstuk 1 en 2);
- deel II: Projectbeslissing en projectvoorbereiding (hoofdstuk 3 t/m 9);
- deel III: Projectuitvoering (hoofdstuk 10 t/m 12);
- deel IV: Projectafroning en projectborging (hoofdstuk 13 en 14);
- deel V: Projectmethoden, visies en raamwerken (hoofdstuk 15).

Elk deel bevat meerdere hoofdstukken (theorie), toepassing van de theorie op de casus Freezer-X en op uw eigen praktijk (praktijk), diepgaande verrijkingstof (extra) en uitwerkingen van de casus (antwoorden).

Elk hoofdstuk bevat een samenvatting (kernstof) en theorie die op een praktische wijze is uitgewerkt in paragrafen. De theorie wordt levendig gemaakt met voorbeelden van projecten uit de praktijk.

Deel I geeft een inleiding over projectmatig werken en geeft een overzicht van de belangrijkste bouwstenen van een project. Hoofdstuk 1 geeft een definitie van een project en gaat aan de hand van de kenmerken van een project in op de vraag wanneer er van een opdracht of klus een project kan worden gemaakt. Praktische voorbeelden laten zien wat de voordelen zijn van projectmatig werken en hoe deze werkwijze zich onderscheidt van routinewerkzaamheden en improviserende werkzaamheden. Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de structuur van een project, waaronder de belangrijkste rollen, de hoofdstappen en de belangrijkste documenten.

Deel II gaat in op de eerste twee hoofdstappen van een project: de *projectbeslissing* en de *projectvoorbereiding*. Hoofdstuk 3 beschrijft hoe met een intakegesprek een concrete projectopdracht kan worden gevormd vanuit een behoefte of probleem, om hiermee te bepalen of een project wordt gestart. Hoofdstuk 4 beschrijft in twaalf stappen hoe vanuit deze projectopdracht een degelijk plan van aanpak wordt opgesteld. Hoofdstuk 5 t/m 9 gaan vervolgens dieper in op enkele van deze twaalf stappen:

- de kwaliteit van het project (hoofdstuk 5);
- het faseren van een project (hoofdstuk 6);
- het opzetten van de projectorganisatie en -communicatie (hoofdstuk 7);
- het maken van een reële planning (hoofdstuk 8);
- het uitvoeren van een risicoanalyse (hoofdstuk 9).

Deel III gaat in op de derde hoofdstap in een project: de *projectuitvoering*. Hoofdstuk 10 beschrijft op welke wijze een goede kick-off wordt gegeven voor de start van de uitvoering van een project. Naast de opzet, aanpak en inhoud worden tevens de belangrijkste communicatietechnieken beschreven die hier van toepassing zijn. Hoofdstuk 11 biedt methoden, technieken en praktische tips voor het bewaken van de projectuitvoering. Onderwerpen zijn het bewaken van de voortgang, omgaan met wijzigingen, omgaan met onvoorziene gebeurtenissen, rapporteren van de voortgang en aansturen van projectmedewerkers. Hoofdstuk 12 beschrijft de doelen en de structuur van de belangrijkste overleggen in een project en geeft praktische tips om deze effectief uit te voeren.

Deel IV gaat in op de vierde en vijfde hoofdstap van een project: de *projectafroning* en *projectborging*. Hoofdstuk 13 beschrijft de formele acceptatie, de overdracht, de

evaluatie en de afsluiting van het project. Hoofdstuk 14 beschrijft de activiteiten, rollen en krachten die nodig zijn om het eindresultaat in de organisatie te borgen.

Deel V gaat in op de meest gebruikte projectmanagement methoden, visies en raamwerken: PRINCE2, Agile Srum, Lean, Projectmatig creëren (PMC) en IPMA. Dit deel geeft van elke methode, visie en raamwerk een korte beschrijving, de onderdelen en de toepassing in de praktijk.

Naast alle hoofdstukken bevat het boek ook twee praktische bijlagen:

- bijlage A bevat een lijst met de belangrijkste termen uit *Projectmatig werken in de praktijk* en de verschillende synoniemen uit de praktijk;
- bijlage B bevat checklists en templates van de belangrijkste documenten in een project:
 - risicochecklist;
 - projectopdracht;
 - plan van aanpak;
 - voortgangsrapportage;
 - issuelijst;
 - risicolijst;
 - actie- en besluitenlijst;
 - eindrapport.

Veel lees- en leerplezier toegewenst!

Deel I Inleiding projectmatig werken

INKIJKEXEMPLAAR

1

De kracht van projectmatig werken

INKIJKEXEMPLAAR

Kernstof

Projectmatig werken is een manier van werken om klussen, activiteiten en opdrachten doelgericht, resultaatgericht en efficiënt uit te voeren. De definitie van een project laat zich vormen door zijn kenmerken:

- eenmalig;
- een duidelijk begin en eind;
- een tijdelijke samenwerking van verschillende mensen (disciplines);
- een opdrachtgever die een specifiek doel heeft;
- een uniek of nieuw resultaat dat dat doel gaat bereiken;
- een hoge mate van onvoorspelbaarheid en onzekerheid.

Projectmatig werken ligt tussen improvisatie en routine in. Bij improvisatie wordt ad hoc gewerkt, is het resultaat bij de start onzeker, zijn de werkzaamheden nieuw en is de werkwijze chaotisch. Bij routinematig werken wordt gewerkt met een duidelijk resultaat, een vaste werkwijze en vaste procedures en draaiboeken.

Een project ontstaat door een probleem of een behoefte. Hoe een project wordt uitgevoerd, hangt af van het type project en de branche.

Projecten zijn er in allerlei soorten en maten. Ze zijn niet te vangen in een standaard gedetailleerde methode van werken. En bestaande methoden zijn niet op elk project even goed van toepassing. Dat heeft te maken met onder andere de grootte van een project, de branche waarin het project wordt uitgevoerd en het type project.

De termen doelgericht, resultaatgericht en efficiënt spelen de hoofdrol bij projectmatig werken. Doelgericht (WAAROM) gaat over de mate waarin iets bijdraagt aan het doel, dus het effect dat bereikt wordt. Resultaatgericht betekent dat alle taken en activiteiten die worden uitgevoerd een concreet en helder resultaat of product opleveren, ofwel het WAT van een project.

Efficiënt (HOE) betekent letterlijk 'zo veel mogelijk doen met zo weinig mogelijk middelen' en richt zich op het resultaat van een project.

1 De kracht van projectmatig werken

1.1 Inleiding

Projectmatig werken wordt steeds populairder en is niet meer weg te denken in de wijze waarop organisaties werken. Was het in de tweede helft van de vorige eeuw een manier van werken binnen met name de bouw en automatisering, nu is het een olievlek die zich steeds meer uitbreidt. Ook gemeenten, zorginstellingen en ziekenhuizen zien projectmatig werken als een manier om doelen te halen en resultaatgericht te werken. Waarom het zo populair is? Mogelijk ligt dit in de vele voordelen die het biedt. Projectmatig werken:

- biedt een werkwijze die aansluit bij het snel inspringen op veranderingen en het realiseren van initiatieven;
- kan op elk niveau in een organisatie worden toegepast;
- is op zowel kleine als grote projecten van toepassing;
- is brancheonafhankelijk;
- biedt een werkwijze om binnen beperkingen van mensen en geld haalbare resultaten op te leveren;
- voorkomt dat nieuwe ideeën niet worden opgepakt;
- voorkomt dat werkzaamheden te veel geld en tijd kosten;
- bevordert de samenwerking tussen verschillende afdelingen in een organisatie;
- is leuk om te doen;
- is door iedereen aan te leren;
- is gericht op het behalen van resultaten en daarmee de doelstellingen;
- is efficiënt en effectief.

Maar wat is projectmatig werken? Hoe onderscheidt deze manier van werken zich ten opzichte van improviseren en routinematig werken? Wat zijn de kenmerken van een project en wanneer maakt u van een opdracht of klus een project? En welke voordelen biedt projectmatig werken en welke valkuilen zijn er?

1.2 Vanuit de praktijk

Voordat antwoord wordt gegeven op de hiervoor gestelde vragen, eerst een voorbeeld uit de praktijk.

Een Nederlands bedrijf organiseert jaarlijks een themadag voor haar klanten. Elk jaar verloopt de organisatie van deze dag ongeveer als volgt.

Men is van plan om in mei te beginnen met de voorbereiding van deze dag. Dit komt er echter niet van, omdat andere klussen en werkzaamheden haast hebben en dus eerst worden opgepakt. De themadag is nog ver weg, dus dan maar wat later beginnen met de voorbereiding. In juni dan maar. Dat gebeurt dan ook. Een medewerker neemt begin juni het initiatief en stuurt naar iedereen in de organisatie een e-mail met de boodschap dat de themadag er weer aan komt en of iedereen zijn bijdrage hieraan wil leveren. Einde boodschap.

Eind juni stuurt de initiatiefnemer, die ineens als trekker van de themadag wordt gezien, weer eens een e-mail om te vragen hoe de werkzaamheden verlopen. Niet veel respons. Collega's geven aan dat ze het nog steeds druk hebben en dat ze de werkzaamheden voor de themadag liever doen in de rustige periode rondom de zomervakantie. Oktober is immers nog een eind weg. Ook blijkt dat er verschillende ideeën zijn over de invulling van deze dag. De een houdt vast aan het thema van vorig jaar, terwijl een nieuwe collega bedacht heeft om een ander thema te nemen en dat al helemaal heeft uitgewerkt. Tijdens de zomervakantie geven enkele collega's aan niet verder te kunnen, omdat ze wachten op anderen, maar die zijn met vakantie en zijn pas over enkele weken terug. Begin september, als iedereen weer terug is en de themadag vorm begint te krijgen, is een van de medewerkers iets te snel in haar enthousiasme. Zij maakt de uitnodiging en verstuurt deze aan de klanten die op de klantenlijst staan, zonder te checken of deze lijst klopt met de lijst van de afdeling Sales. Er volgt een herstelactie. En bij de reservering van de locatie blijkt deze niet beschikbaar te zijn op de geplande datum. De vraag is óf een andere locatie óf een andere datum. Deze vraag komt terecht bij de directeur, die besluit dat het een andere locatie wordt en dat er een tweede uitnodiging moet worden verstuurd. De directeur neemt vanaf hier de touwtjes in handen en maakt een lijst van werkzaamheden die nog gedaan moeten worden. Enkele activiteiten krijgen een deadline, andere niet. Er moet structuur komen! Best een lange lijst nog. Aan de slag. Enkele weken voor de themadag informeert de directeur nog eens naar de stand van zaken. Niet iedereen heeft zijn werkzaamheden af, omdat zij nog steeds wachten op anderen of omdat zij er niet aan toe zijn gekomen. De deadlines worden aangepast en iedereen gaat weer aan de slag. De laatste week voor de themadag is een grote stressweek. De themadag krijgt een hoge prioriteit, waardoor andere werkzaamheden blijven liggen en worden uitgesteld. Alles wordt op alles gezet en er wordt zelfs overgewerkt. Er ontstaat miscommunicatie en irritatie. De avond voor de themadag krijgt de directeur te horen dat alle werkzaamheden zijn uitgevoerd, hoewel sommige maar voor de helft, maar dat is dan niet anders. Het is gelukt. Tijdens de themadag gaat er echter nog van alles fout en worden medewerkers opgetrommeld om nog dingen te regelen of te brengen. De themadag zit er eindelijk op. De dag na de themadag zeggen de uitgeputte medewerkers tegen elkaar bij het koffiezetapparaat: 'Zie je wel, het is toch gelukt!'

Alle betrokkenen van de organisatie van de themadag zijn na afloop geïnterviewd. Een van de vragen was wat beter zou kunnen bij de organisatie van de themadag voor het volgende jaar. De top 10 van de antwoorden zag er als volgt uit:

1. meer en beter communiceren;
2. een betere voorbereiding;
3. een duidelijk aanspreekpunt, een trekker van de opdracht;
4. een planning waar duidelijk in is wie wat doet en wanneer;
5. op tijd beginnen;
6. een duidelijke rolverdeling, wie waarvoor verantwoordelijk is;
7. een duidelijk doel van de themadag;
8. tijd in de agenda om de taken uit te kunnen voeren;
9. collega's die hun afspraken nakomen;
10. behoefte aan een draaiboek.

De genoemde punten waren echter niet nieuw, maar waren bij de vorige themadag ook al geroepen. De organisatie was zelf niet in staat om hier structureel verbetering in te brengen.

Een scenario van een comedyserie? Nee hoor, dit gebeurt echt in de praktijk. En vaker dan u denkt. Hoeveel herkent u in dit verhaal als u dit vergelijkt met de manier van werken in uw organisatie?

1.3 Improviseren, projectmatig werken of routinematig werken

Improviseren

De organisatie van de themadag verliep jaarlijks chaotisch. Elke keer leek het erop dat het een unieke en nieuwe opdracht was en dat het wiel opnieuw moest worden uitgevonden. Het resultaat en het doel (de dag zelf) waren niet duidelijk geformuleerd en activiteiten werden ad hoc uitgevoerd. Er werd niet eerst nagedacht, maar er werd direct gehandeld, wat uiteindelijk leidde tot vreugde (de klus is geklaard), maar ook tot stress en frustratie. Deze werkwijze is een voorbeeld van improvisatie die in dit geval niet effectief is, maar die in andere situaties zeer effectief kan zijn. Bij improvisatie wordt ad hoc gewerkt, is het resultaat bij de start onzeker, zijn de werkzaamheden nieuw en is de werkwijze chaotisch. Met alleen uw rugtas zomaar een vliegtuig pakken op Schiphol en maar zien hoe de reis verloopt, is een voorbeeld van improviserend op vakantie gaan.

Routinematig werken

Het zou mooi zijn als het organiseren van de themadag uiteindelijk routinematig zou verlopen. Dat zou betekenen dat het proces ernaartoe zichzelf keer op keer kan herhalen, het resultaat van tevoren duidelijk is, de mensen bekend zijn met de werkwijze, de stappen en de werkzaamheden, en er duidelijke procedures, plannen en draaiboeken zijn. Alleen de datum en het thema moeten elke keer weer worden bepaald, de rest loopt dan als een geoliede machine. Elk jaar met de caravan naar hetzelfde plekje in Italië gaan in dezelfde periode, is een voorbeeld van routinematig op vakantie gaan.

Projectmatig werken

De stap van improviserend werken naar routinematig werken is niet in één keer te zetten. Er moet worden nagedacht voordat men aan de slag gaat. Hier komt projectmatig werken om de hoek kijken. De organisatie maakt er een project van door het doel en het resultaat van de themadag duidelijk te maken, een aanpak te bepalen, een planning te maken, mensen duidelijke taken en verantwoordelijkheden te geven, vooraf alle onderdelen goed door te denken en dit alles te verzamelen in één plan. Tussentijds moet worden geëvalueerd of het project nog op koers loopt en achteraf moeten lessen worden geleerd over hoe het de volgende keer nog beter kan.

In het voorbeeld van de organisatie van de themadag is de themadag voor het eerstvolgende jaar uiteindelijk als een project opgepakt. Er werd in juni door een aangewezen

projectleider een plan opgesteld met onder andere een heldere doelstelling, een duidelijk resultaat en een planning. Alle medewerkers kregen duidelijke taken en verantwoordelijkheden. Na een duidelijke briefing aan alle betrokkenen ging men aan de slag. De planning werd nauwlettend in de gaten gehouden en indien nodig bijgewerkt met de nieuwste inzichten. Het project was ruim voor de afgesproken tijd klaar. Er werd na afloop van de themadag geëvalueerd en de verbeterpunten werden meegenomen naar het volgende jaar. En het mooiste van alles was: het volgende jaar pakten ze het plan van vorig jaar, pasten de data, de mensen en het thema aan en lag er weer een nieuw plan. De organisatie van de themadag liep uiteindelijk als een geoliede machine. Het werd dus een routine.

1.4 Kenmerken van een project

Hoe is nu te bepalen of er sprake is van een project? Waar moet een klus, opdracht, taak of werkzaamheid aan voldoen om er een project van te maken? Om dit te bepalen, moet eerst duidelijk zijn wat de kenmerken zijn van een project. Er zijn zes kenmerken te onderscheiden:

- specifiek doel;
- uniek of nieuw resultaat;
- begin en eind;
- opdrachtgever;
- tijdelijke samenwerking van mensen met verschillende expertise;
- mate van onzekerheid.

Figuur 1.1 De zes kenmerken van een project

1	Specifiek doel	✓
2	Uniek of nieuw resultaat	✓
3	Begin en eind	✓
4	Opdrachtgever	✓
5	Tijdelijke samenwerking van mensen met verschillende expertise	✓
6	Mate van onzekerheid	✓

Specifiek doel

Een eerste kenmerk is dat een project altijd een specifiek doel heeft. Een doel is veelal een positieve verandering die ontstaat vanuit een behoefte naar meer, beter of efficiënter. Een bedrijf dat de behoefte heeft om het volgende jaar 10% meer omzet te hebben,

zou bijvoorbeeld aan een beurs kunnen deelnemen met een stand. Ook kan een doel zijn een probleem op te lossen, dus (verdere) schade te voorkomen. Een voorbeeld hiervan is het renoveren van een deel van een huis dat is weggezaakt.

Uniek of nieuw resultaat

Een tweede kenmerk is dat een project een uniek of nieuw resultaat levert waarmee het gestelde doel bereikt kan worden. Projectmatig werken is dus niet alleen maar resultaatgericht, want dat is het inpakken van chocolaatjes aan een lopende band ook: het resultaat is dan een doosje met chocolaatjes dat getransporteerd kan worden naar de winkels. Een project richt zich op een resultaat dat nog niet eerder is geleverd. Een jaarlijkse klantendag zou geen uniek resultaat zijn als elk jaar hetzelfde thema voor dezelfde klanten op dezelfde locatie wordt georganiseerd. Maar wat nu als de locatie elk jaar anders is, of als het thema elk jaar wijzigt? Dan is er naast de vaste jaarlijkse onderdelen toch een uniek nieuw (deel)resultaat, kan dit als project worden gezien en dus op een projectmatige wijze worden aangepakt.

Begin en eind

Een derde kenmerk is dat een project altijd een duidelijk begin en eind heeft en dus tijdelijk is. Een project start met de voorbereidingen en eindigt zodra het gewenste resultaat is opgeleverd. Het moment waarop dit resultaat wordt opgeleverd, is van tevoren bepaald.

Opdrachtgever

Een vierde kenmerk is dat een project altijd één opdrachtgever heeft. Hij wil met het project een doelstelling bereiken en heeft daarvoor een resultaat nodig. Dat zou betekenen dat er ook een opdrachtnemer zou zijn. En dat is ook zo: een projectleider of projectmanager. Als een reclamebureau door een klant wordt gevraagd een website te ontwerpen en te bouwen, dan is de klant de opdrachtgever en iemand van het reclamebureau de projectleider.

Tijdelijke samenwerking van mensen met verschillende expertise

Een vijfde kenmerk is dat de werkzaamheden van het project worden uitgevoerd door verschillende mensen met ieder zijn eigen expertise. Zo zijn voor de website ontwerpers en ontwikkelaars nodig. Ieder heeft zijn eigen stukje project en voert daar werkzaamheden voor uit, maar de verschillende stukjes zijn wel afhankelijk van elkaar. Voeg hier de opdrachtgever en de projectleider aan toe en er is een tijdelijke samenwerking (de projectorganisatie) gevormd voor dit project.

Mate van onzekerheid

Een zesde kenmerk is dat er een bepaalde mate van onzekerheid is dat het resultaat wordt bereikt en daarmee het doel. Dit komt met name doordat het resultaat nieuw is en dat het dus niet eerder is gemaakt. Hoe weet u als u voor de eerste keer naar een wintersportgebied rijdt hoe u moet rijden en hoe laat u daar aankomt? Met de TomTom en met routebeschrijvingen? Handig, maar hoe zijn die gemaakt? Ervaringen van de

buren? Ook handig. Maar kopieert u niet gewoon een project dat al eerder is uitgevoerd? Dat is dan ook direct de truc: van tevoren zo veel mogelijk ervaring verzamelen, routes uitstippelen, schattingen maken enzovoort.

Als een opdracht of klus aan de zes genoemde kenmerken voldoet, is een projectmatige werkwijze aan te raden. Nu weet u ook wat tuincentrumketen Hornbach bedoelde met hun reclame: *Maak er jouw project van!*

1.5 Definities

Als alle kenmerken worden samengevoegd, vormen deze de definitie van een project:

‘Een tijdelijke samenwerking van mensen met verschillende expertisen die binnen een vastgestelde tijd en met beperkte middelen een nieuw of uniek resultaat leveren waarmee een doel van de opdrachtgever wordt behaald met een bepaalde mate van onzekerheid.’

Er zijn echter meer definities. Zo omschrijft het projectmanagementcertificeringsmodel IPMA (International Project Management Association) een project als volgt:

‘Een geheel van activiteiten om in een tijdelijke organisatie binnen gestelde condities een vooraf gedefinieerd resultaat te bereiken.’

De in Nederland veelgebruikte projectmanagementmethode PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) omschrijft een project als:

‘Een tijdelijke managementomgeving die is gevormd met als doel om één of meer businessproducten voor een specifieke Business Case te leveren.’

En de wereldwijde verzameling leerpunten van projectmanagement PMBoK (Project Management Base of Knowledge) beschrijft een project als:

‘Een tijdelijke inspanning met als doel het creëren van een uniek product of een unieke service.’

En, ooit gehoord:

‘Een project is een droom met een deadline...’

Er zijn veel overeenkomsten tussen de definities. Het verschil zit met name in de gebruikte terminologie. Zo zijn bijvoorbeeld resultaat, product en businessproduct synoniem aan elkaar. De essentie is dat u inziet dat de verschillende definities elkaar niet tegenspreken, maar gewoon over hetzelfde praten.

Projectmanagement

Naast projectmatig werken is *projectmanagement* een veelgehoorde term als het over projecten gaat. Projectmatig werken is een werkwijze als geheel, terwijl projectmanagement

zich specifiek richt op het managen van een project, gezien vanuit de rol van de projectleider. IPMA definieert projectmanagement als:

‘Alle leidinggevende taken die nodig zijn om het beoogde resultaat van het project te bereiken: het plannen, organiseren en besturen van alle werkzaamheden die deel uitmaken van het project en het leidinggeven aan en motiveren van alle bij het project betrokken personen.’

Dit boek kijkt niet alleen naar de projectleider, maar naar alle rollen in een project: opdrachtgevers, projectleiders, projectmedewerkers en betrokkenen.

1.6 Hoe projecten ontstaan

Projecten ontstaan niet zomaar. Er is altijd een oorzaak waarom een verandering moet plaatsvinden en een doel moet worden bereikt. Globaal gezien zijn er twee hoofdoorzaken: een behoefte of een probleem.

Figuur 1.2 De oorzaken van een project



Bij een *behoefte* is er sprake van een behoefte van een organisatie of persoon aan iets nieuws of een positieve verandering van iets bestaands. Denk hierbij aan een nieuw product, meer winst, efficiënter werken, meer klanten, een beter imago of een hogere klanttevredenheid.

In tegenstelling tot een behoefte kan er ook een *probleem* zijn dat kan leiden tot een project. De huidige situatie is dan niet goed en er wordt naar gestreefd om door het project het probleem op te lossen of de schade te beperken. Als het project niet wordt uitgevoerd, dan wordt het alleen maar slechter. Denk aan een sanering, het oplossen van een productieprobleem of crisis.

De oorzaak van een project kan bepalend zijn voor hoe een project tot stand komt. Bij een probleem is er een sterke mate van sense of urgency, waardoor er een grote druk op het project kan ontstaan en snelheid geboden is. Pompen of verzuipen, zeg maar. Deze noodzaak kan ervoor zorgen dat er veel draagvlak ontstaat, omdat de betrokkenen van het probleem af willen. Bij een behoefte lijkt het alsof er altijd draagvlak is door de positieve verandering, maar een verandering hoeft niet voor iedereen positief te zijn. Als iets al werkt, waarom dan toch weer veranderen? Veranderingen stuiten dan mogelijk op mogelijke weerstand.

Tip

Weten waarom een project wordt gedaan, werkt motiverend voor de betrokkenen van een project.

Een bijzonder geval is een verplichting of een eis die wordt gesteld door nieuwe wetgeving. De verandering moet doorgevoerd worden en is óf een kans óf kan een probleem

worden als het niet wordt doorgevoerd. Een voorbeeld is de invoering van het burgerservicenummer. Door een wetswijziging kreeg iedere Nederlander een uniek nummer, wat voor de meeste Nederlanders eerst het sofnummer was. Als gevolg hiervan moesten allerlei organisatorische procedures en administratieve systemen worden aangepast, waar niet elke organisatie op zat te wachten.

1.7 Projecten in allerlei soorten en maten

Projecten zijn er in allerlei soorten en maten: van klein tot groot, van lang tot kort, van eenvoudig tot complex en van technisch tot organisatorisch. Projecten zijn daarom geen eenheidsworst en niet te vangen in een standaard gedetailleerde methode van werken. Hoewel bestaande methoden een eind komen, is toch te zien dat deze niet op alle projecten even goed van toepassing zijn. Dit heeft te maken met onder andere de grootte van een project, de branche waarin het project wordt uitgevoerd en het type project.

Grote en kleine projecten

Waar de grens ligt tussen een groot en een klein project is moeilijk te zeggen. Deze hangt met name af van:

- de duur van een project in de tijd;
- de complexiteit van de inhoud;
- het aantal betrokkenen en belanghebbenden;
- de grootte van het projectbudget;
- de hoeveelheid werkzaamheden die moeten worden uitgevoerd.

Voorbeelden van een groot project zijn de verbreding van de A4, de ontwikkeling van de nieuwe iPad en de invoering van het burgerservicenummer. Niet alle factoren hoeven echter groot te zijn om te spreken van een groot project. Zo is de organisatie van de Elfstedentocht heel duur, moet er veel worden geregeld en uitgevoerd, is er een enorm aantal betrokkenen (rayonhoofden, deelnemers, gemeenten, media enzovoort), maar moet alles worden uitgevoerd binnen enkele dagen. Hierbij is niet alles uniek en nieuw, maar bestaat dit project uit routinematige onderdelen.

Projecten binnen verschillende branches

Projectmatig werken is een manier van werken die al decennia wordt toegepast binnen onder andere automatisering, bouw, industrie en overheid. Steeds vaker wordt deze manier van werken ook toegepast binnen zorginstellingen, scholen en gemeenten.

Elke branche heeft zo zijn eigen kenmerken. De taal die men spreekt, de werkzaamheden die worden uitgevoerd, de cultuur die er heerst en de klanten die worden bediend. Deze kenmerken hebben invloed op de wijze waarop projecten worden uitgevoerd. Zo heeft het geen zin om met woorden als 'businesscase' en 'return on investment' aan te komen bij een instelling waar vrijwilligers gehandicapten verzorgen. Dat gaat mis.