

1

De kracht van projectmatig werken



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.

INKIJKEXEMPLAAR



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	<input checked="" type="checkbox"/>
2	Uniek of nieuw resultaat	<input checked="" type="checkbox"/>
3	Begin en eind	<input checked="" type="checkbox"/>
4	Opdrachtgever	<input checked="" type="checkbox"/>
5	Tijdelijke samenwerking van mensen met verschillende expertise	<input checked="" type="checkbox"/>
6	Mate van onzekerheid	<input checked="" type="checkbox"/>

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 projectmanage-

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

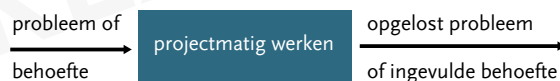
'Alle leidinggevende taken die nodig zijn om het beoogde resultaat van het project te bereiken: het plannen, organiseren en besturen van alle werkzaamheden die deel uitmaken van het project en het leidinggeven aan en motiveren van alle bij het project betrokken personen.'

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 sofinummer 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.

Verskillende typen projecten

Projecten verschillen ook in type van elkaar, wat samenhangt met de inhoud van de projecten. Een project waarbij twee afdelingen worden samengevoegd, vraagt een hele andere aanpak dan het ontwikkelen van een nieuw medisch apparaat. Het soort werk en het soort op te leveren resultaat is hier wezenlijk anders. Globaal gezien zijn er drie verschillende typen projecten:

- organisatorische (bijvoorbeeld een samenvoeging van twee afdelingen);
- technische (bijvoorbeeld het ontwerpen en produceren van een nieuw medisch apparaat);
- maatschappelijke (bijvoorbeeld een inzamelingsactie voor de slachtoffers van een ramp).

Verskillende typen projecten vragen om verschillende aanpakken, werkwijzen en typen mensen. De berging van een wrak vraagt om hele andere stappen dan het terugdringen van de criminaliteit in een Rotterdamse wijk.

Is er dan zo veel verschil tussen projecten dat er geen eenheid in te brengen is en geen overeenkomst te vinden is? Gelukkig niet, anders zou dit een heel dik boek worden. Projecten hebben allemaal dezelfde kenmerken: ze worden opgestart, uitgevoerd en afgerond en ze hebben allemaal als doel om veranderingen succesvol te maken. De ingrediënten, de basisrecepten en de kooktechnieken zijn gelijk. De gerechten, de gasten, de koks en de keukens verschillen echter.

1.8 Doelgericht, resultaatgericht en efficiënt

Projectmatig werken is een werkwijze om klussen, activiteiten en opdrachten doelgericht, resultaatgericht en efficiënt uit te voeren. Omdat deze termen nogal eens door elkaar worden gebruikt, is enige uitleg op zijn plaats.

Figuur 1.3 Relatie tussen doelgericht, resultaatgericht en efficiënt

Doelgericht	Focus op het WAAROM van een project, alleen dat doen wat bijdraagt aan het doel
Resultaatgericht	Focus op het WAT van een project, niet wat we doen, maar wat we leveren
Efficiënt	Focus op het HOE, zo veel mogelijk doen in zo weinig mogelijk tijd en met zo weinig mogelijk middelen

Doelgericht

Doelgericht werken gaat verder dan resultaatgericht werken. Niet het WAT is belangrijk maar het WAARVOOR of WAAROM. Het gaat bij doelgericht werken om het doel dat wordt bereikt met het maken van het resultaat. Want waarom een wildschotel maken voor vier personen? Om lekker bezig te zijn? Dan maakt het niet uit hoe goed de wildschotel wordt. Om indruk te maken? Dan maakt de kwaliteit van de wildschotel wel uit en die is afhankelijk van de verwachtingen van de gasten. Om een kookwedstrijd te

winnen? Dan zal de wildschotel beter moeten zijn dan die van andere deelnemers. Om de nieuwe keuken uit te testen? Dan is het van belang om zo veel mogelijk kooktechnieken en keukengerei uit te proberen.

De vraag stellen óf een taak of activiteit moet worden uitgevoerd, is een vorm van doelgericht werken. Doelgericht betekent eerst nadenken of het moet gebeuren, dan doen! Doel betekent letterlijk een 'mikpunt' of 'datgene dat men wil bereiken' (Van Dale). Dit geldt ook voor een project. Een project richt zich op het bereiken van een doel dat een of meerdere personen (doelgroepen) hebben gesteld. Een doel is altijd gekoppeld aan de oorzaak van een project (zie paragraaf 2.2). Zo is het doel van de 80-kilometerzone op de snelwegen in de Randstad doorstroming van het verkeer te bevorderen en schonere lucht te bewerkstelligen.

Het doel wordt gesteld door een persoon of organisatie. Om dit doel te bereiken, wordt een project uitgevoerd waarmee een resultaat wordt opgeleverd waarmee dit doel kan worden bereikt. Dit stuit in de praktijk op verwarring, omdat onder het woord 'resultaat' vaak wordt verstaan wat uiteindelijk het effect is van een project. Dus iemand stelt zich een doel en het resultaat is wat uiteindelijk in de praktijk blijkt. Dit is in projectmatig werken duidelijk anders gedefinieerd: een project levert een resultaat op (een product, dienst) waarmee vervolgens het doel door degene die zich dit heeft gesteld, behaald kan worden. Wat vervolgens wordt behaald, heet uitkomst of voordeel.

Ter verduidelijking volgen hier een paar voorbeelden:

1. resultaat: een opgeleverd nieuw pand met meubilair en een goede infrastructuur;
doel: ruimte bieden voor alle medewerkers;
2. resultaat: een stand op de autobeurs;
doel: verkoopaantallen van een nieuw type auto verhogen;
3. resultaat: een nieuwe website voor het bedrijf;
doel: imagoverbetering;
4. resultaat: een aangelegde tweede Maasvlakte;
doel: toegang bieden aan grotere (container)schepen, tijdwinst, exploitatie.

Elk project heeft een of meerdere doelen die vooraf zo goed mogelijk moeten worden bepaald om hierop alle resultaten en de daarvoor benodigde werkzaamheden af te stemmen.

Tip

Als het doel van een project wijzigt, is er sprake van een nieuw project.

Resultaatgericht

Resultaatgericht betekent dat alle taken en activiteiten die worden uitgevoerd een concreet en helder resultaat opleveren. 'Ik ga vanavond koken' is geen resultaatgerichte activiteit, omdat niet concreet is wat het resultaat van het koken is. Het is een beschrijving van een activiteit. Een resultaat is een 'ding' dat wordt gemaakt, dat concreet te beschrijven is en waarvan te meten is of het voldoet aan de verwachtingen. Resultaatgericht werken gaat om het WAT van een project: Wat wordt gemaakt? Wat wordt opgeleverd? 'Ik maak vanavond een wildschotel van wild zwijn voor vier personen' is een resultaatgerichte activiteit die aan deze definitie voldoet. Theorieën over projectmatig werken en projectmanagement noemen het resultaat ook wel 'product' of 'deliverable'.

Elk project levert een of meerdere resultaten die vooraf zo goed mogelijk worden bepaald om hierop alle werkzaamheden efficiënt af te stemmen.

Voorbeelden van resultaten zijn:

1. een opgeleverd nieuw pand met meubilair en infrastructuur;
2. een stand op de autobeurs;
3. een nieuwe website voor het bedrijf;
4. een aangelegde tweede Maasvlakte.

Efficiënt

Efficiënt betekent letterlijk ‘zo veel mogelijk doen met zo weinig mogelijk middelen’. Projectmatig werken zorgt ervoor dat de uit te voeren taken en activiteiten in een project zo weinig mogelijk tijd en geld kosten, niet dubbel worden uitgevoerd en zelfs niet worden vergeten. In zo weinig mogelijk tijd en met zo weinig mogelijk geld zo veel mogelijk doen dus. Weleens opgemerkt hoeveel werk dubbel wordt verricht of vergeten wordt tijdens het klussen in het huis met een groepje vrienden? Hoe vaak gaat iemand naar de bouwmarkt om toch nog even die schroefjes of kwasten te halen? Hoe vaak staan mensen op elkaar te wachten? Hoeveel spullen zijn achteraf over? Efficiënt betekent eerst nadenken hoe het te doen, dan doen!

Voorbeeld: de maximumsnelheid op de Nederlandse wegen

De afgelopen decennia is de maximumsnelheid op delen van de Nederlandse snelwegen regelmatig gewijzigd. Dan weer is het 120, dan weer 100 en dan weer 130. Bij elke verandering wordt een project gestart om de nieuwe snelheid in te voeren. Is elk project resultaatgericht? Jazeker: nieuwe wetgeving, nieuwe borden langs de weg, nieuwe regels voor handhaving en campagnes. Deze resultaten zijn van tevoren vastgesteld.

Is elk project efficiënt? Dit hangt van onder andere de planner af. Als nieuwe bordjes worden bevestigd aan de vangrail terwijl de oude nog niet weg zijn, dan niet. Maar dit is te optimaliseren.

De vraag is: Waarom doen wij dit allemaal? Wat is het doel van elke verandering? Wordt de doorstroming uiteindelijk beter? Is het beter voor het milieu? Of maakt men mensen blij met 130 km/uur in plaats van 100 km/uur? Deze laatste vragen zijn de doelgerichte vragen.



Tip

Richt de aandacht eerst op het doel van het project, vervolgens op het resultaat dat hiervoor nodig is en ten slotte op hoe deze activiteiten zo efficiënt mogelijk georganiseerd kunnen worden.

1.9 Valkuilen

Nu lijkt projectmatig werken een perfect middel om klussen, activiteiten en opdrachten als project uit te voeren, maar toch gaat het weleens mis. Op de vraag welke projecten niet goed zijn verlopen, zijn veelgehoorde antwoorden de aanleg van de Betuwelijn, de aanleg van de hogesnelheidslijn en de verbouwing van de ss Rotterdam. Deze groot-schalige en complexe projecten staan volledig in de mediaschijnwerpers en fouten of afwijkingen worden al gauw dikke krantenkoppen. De vraag is of de oorzaken hiervan liggen bij projectmanagement of bij andere factoren, zoals politieke of commerciële druk. En wat nu als hier geen projectmanagement zou zijn toegepast? Dan zou het hoogstwaarschijnlijk allemaal nog veel erger zijn. Projectmatig werken garandeert dus niet dat er geen fouten worden gemaakt en dat alles van tevoren goed in te schatten is. Het feit dat een project altijd uniek is en onzekerheden kent, is hier juist de oorzaak van. Een project is dus pas volledig goed in te schatten als het klaar is, nadat u in de valkuilen bent gestapt. Veel van deze valkuilen zijn van tevoren gelukkig goed dicht te gooien. Het herkennen én dichtgooien van deze valkuilen is daarmee een belangrijke succesfactor bij het uitvoeren van een project.

Er zijn al heel wat onderzoeken gedaan naar de valkuilen binnen projecten. Een van de bekendste is het jaarlijkse onderzoek naar het slagen en falen van IT-projecten door de Standish Groep. In vergelijking met andere onderzoeken zijn, vrij vertaald, de meest voorkomende oorzaken:

- er wordt te snel uitgevoerd en te weinig voorbereid (eerst doen, dan nadenken);
- de projectdoelen en projectresultaten zijn onduidelijk;
- er is weinig betrokkenheid vanuit het management;
- de projecten zijn te complex;
- er wordt niet of nauwelijks rekening gehouden met risico's;
- het is onduidelijk wat het project wel en niet bevat, het project wordt zelfs steeds groter;
- planningen en budgetten zijn te optimistisch of onrealistisch;
- mensen die het projectresultaat gaan gebruiken, worden niet betrokken.

Het dichtgooien van al deze valkuilen is wellicht een utopie; het gaat er juist om deze valkuilen te onderkennen en er beheerst mee om te gaan. Grote kans bijvoorbeeld dat een project gaandeweg wijzigt, omdat de klant het resultaat toch anders wil. De wereld draait immers door. Het blind vasthouden aan het originele plan zou star zijn, terwijl het blind wijzigen enorme gevolgen kan hebben. De volgende hoofdstukken beschrijven hoe projectmatig werken in de voorbereiding, uitvoering en afronding van een project op een beheerste manier omgaat met deze valkuilen.

INKIJKEXEMPLAAR



2

De structuur van een project

IN KIJK EXEMPLAAR

concept
uitgevergroep

Kernstof

Een project is een gestructureerd geheel dat bestaat uit de volgende bouwstenen.

Bouwsteen	Doel	Bestaat uit
Hoofdstappen	Hoe te komen van oorzaak tot doel?	Projectbeslissing Projectvoorbereiding Projectuitvoering Projectafroning Projectborging
Organisatiestructuur met rollen	Wie heeft welke rol met bijbehorende verantwoordelijkheden?	Drie hoofdrollen: opdrachtgever projectleider projectmedewerker(s)
Beheersfactoren	Waarop sturen?	Primaire beheersfactoren: B – Budget A – Afbakening K – Kwaliteit T – Tijd Secundaire beheersfactoren: D – Doel O – Organisatie O – Omgeving R – Risico's
Basisdocumenten	Wat waarin vastleggen?	Projectopdracht Plan van aanpak Voortgangsrapportage Eindrapport Issuelijst Risicolijst Actie- en besluitenlijst

INKIJKEXEMPLAAR



2 De structuur van een project

2.1 Inleiding

Weten hoe projecten ontstaan en welke valkuilen en faalfactoren er zijn bij het uitvoeren van projecten is een goede les, maar niet genoeg om een project wél tot een succes te maken. Hiervoor is structuur nodig. Maar waaruit bestaat deze structuur? Structuur betekent letterlijk 'manier waarop een samengesteld geheel is opgebouwd' (Van Dale). Een project is een samengesteld geheel dat bestaat uit de volgende bouwstenen:

- hoofdstappen (hoe komen we van oorzaak tot doel?);
- organisatiestructuur met rollen (wie heeft welke taken en verantwoordelijkheden?);
- beheersfactoren (wat moeten we in de gaten houden?);
- basisdocumenten (wat leggen we waarin vast?).

Dit hoofdstuk licht deze bouwstenen in vogelvlucht toe om een totaalbeeld te krijgen van de structuur van een project. De delen II tot en met IV van dit boek beschrijven deze bouwstenen in detail.

2.2 Hoofdstappen

Welke stappen moeten nu worden gezet om te komen van een kans of probleem tot het bereiken van het doel? Globaal gezien, zijn er vijf hoofdstappen in projectmatig werken:

1. projectbeslissing;
2. projectvoorbereiding;
3. projectuitvoering;
4. projectafroning;
5. projectborging.

Deze hoofdstappen worden ook wel fasen genoemd en zijn toepasbaar op alle projecten, van de organisatie van een klantendag tot de aanleg van een nieuwe snelweg. Indien nodig wordt de hoofdstap projectuitvoering in verschillende uitvoeringsfasen opgedeeld om het project beheersbaar te houden. Deze hoofdstappen en uitvoeringsfasen hebben in verschillende theorieën verschillende benamingen. Hoofdstuk 5 gaat dieper in op fasering.

Stap 1: Projectbeslissing

Een projectbeslissing betekent *doen of niet doen*. Bepaald wordt óf het zinvol is een project te beginnen om hiermee de wens te vervullen, het probleem op te lossen of aan de verplichting te voldoen. Om dit te kunnen bepalen, wordt het project globaal beschreven in termen van doel, resultaat, afbakening, nut, budget, belangrijkste rollen, begin- en einddatum en belangrijkste risico's. Om dit vast te leggen wordt een projectopdracht (ook wel projectvoorstel of Project Brief genoemd) gebruikt. Als aan een project beginnen niet zinvol blijkt, dan hoeft een project ook niet voorbereid en uitgevoerd te worden. En dat scheelt weer heel wat werk. Deel II van dit boek gaat dieper in op deze hoofdstap.

Stap 2: Projectvoorbereiding

Projectvoorbereiding betekent *uitwerken*. Het project wordt in detail beschreven, het projectteam wordt samengesteld, de taken en verantwoordelijkheden worden verdeeld, de planning wordt gemaakt en wederom worden de risico's in kaart gebracht. Ook worden er afspraken gemaakt over de werkwijze in het project, bijvoorbeeld hoe de verschillende rollen met elkaar gaan communiceren. Alles wordt opgenomen in een plan van aanpak (ook wel Project Initiation Documentation (PID), Project Charter of projectplan genoemd), waarmee een stevige fundering wordt gelegd voor de uitvoering van het project. Een veelgebruikte werkwijze om het project voor te bereiden, is het organiseren van een Project Start Up (PSU), dat als belangrijkste doel heeft om commitment te kweken bij de betrokkenen van een project.

In de praktijk wordt deze hoofdstap ook wel de definitiefase, de projectinrichting of de projectinitiatie genoemd. Deel II van dit boek gaat dieper in op deze hoofdstap.

Stap 3: Projectuitvoering

Projectuitvoering betekent *doen*. Met een kick-off wordt het startsein gegeven. De werkzaamheden worden door het projectteam uitgevoerd om het eindresultaat te bereiken. Regelmatig wordt er met elkaar overlegd om belangrijke projectzaken te bespreken en wordt gecontroleerd of het project nog op schema ligt en of het budget nog voldoende is. Ook worden de betrokkenen op de hoogte gehouden van de stand van zaken. Indien nodig wordt er bijgestuurd en opnieuw gepland. Als alle werkzaamheden succesvol zijn uitgevoerd, wordt het eindresultaat opgeleverd.

De uitvoering kan worden opgedeeld in verschillende fasen, om stapsgewijs te komen tot een goed eindresultaat. Een voorbeeld is het bouwen van een huis. Hier wordt eerst een ontwerp gemaakt, vervolgens wordt er gebouwd en ten slotte wordt het huis geïnspecteerd voor oplevering.

Zie deel III van dit boek voor een uitgebreide beschrijving van deze hoofdstap.

Stap 4: Projectafronding

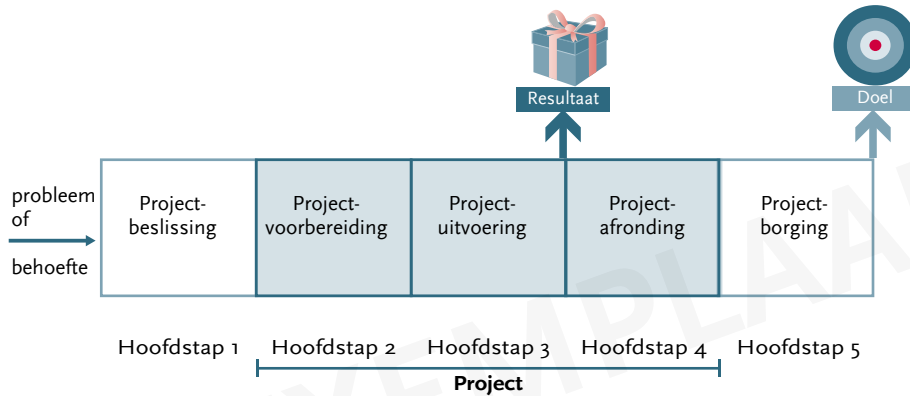
Projectafronding betekent *formeel overdragen, terugkijken* en *leren*. Met een evaluatie wordt gekeken hoe het project is verlopen ten opzichte van hoe het ooit is bedacht in de projectvoorbereiding. Lessen worden geleerd en het eindresultaat wordt overgedragen aan degene die opdracht tot het project heeft gegeven. Het projectteam wordt ten slotte ontbonden. Zie deel IV van dit boek voor een uitgebreide beschrijving van deze hoofdstap.

Stap 5: Projectborging

Projectborging betekent *vasthouden, vastzetten*. Het resultaat is opgeleverd, maar het doel moet nog worden bereikt. In deze stap speelt de projectleider geen directe rol meer; hij is verantwoordelijk voor het opleveren van het eindresultaat waarmee het doel bereikt kan worden. Het is aan de opdrachtgever (en met hem de achterliggende organisatie) om dit doel te bereiken. Deze stap wordt dikwijls onderschat, omdat men denkt dat na het opleveren van het resultaat automatisch het doel bereikt is. PRINCE2 zegt zelfs dat deze hoofdstap niet meer tot het project behoort, omdat een projectleider nooit verantwoordelijk kan worden gesteld voor het bereiken van het doel, de organisa-

tie van de opdrachtgever wel. Zie deel IV van dit boek voor een uitgebreide beschrijving van deze hoofdstap.

Figuur 2.1 Projectstappen



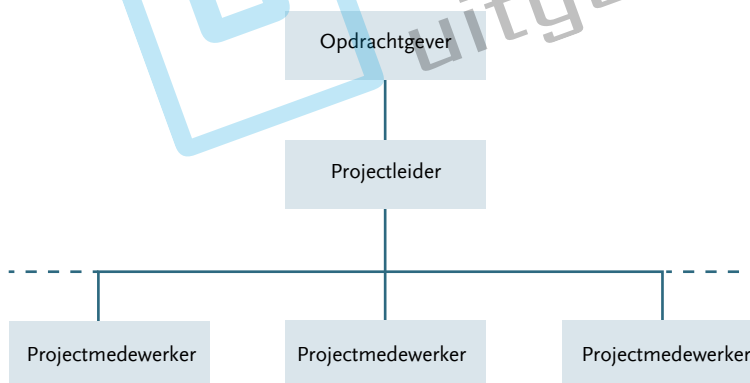
2.3 Organisatiestructuur met rollen

In een project wordt een tijdelijke organisatiestructuur opgebouwd om met diverse disciplines een resultaat op te leveren: de projectorganisatie. Deze bevat niet alleen uitvoerende disciplines die het resultaat maken, maar ook leidinggevende disciplines die het project bewaken en sturen. Elke rol in deze projectorganisatie heeft zijn eigen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Elke projectorganisatie is opgebouwd uit drie hoofdrollen:

1. opdrachtgever;
2. projectleider;
3. projectmedewerker(s).

Figuur 2.2 Projectorganisatie met rollen



Deze rollen zijn niet uitputtend. Het betreft hier de hoofdrollen en de meest gebruikte termen hiervoor. Andere veelvoorkomende rollen en termen in de context van een project zijn: programmamanager, executive, stuurgroep, project support, projectsecretaris,

deelprojectleider, teammanager, projectborging, gebruiker, werkgroep en projectcoördinator. In hoofdstuk 6 worden deze rollen en termen verder toegelicht.

Opdrachtgever

De opdrachtgever is de persoon die eindverantwoordelijk is voor het project. Hij stelt het doel en geeft opdracht tot het uitvoeren van het project. In de praktijk is dit vaak een klant, een directeur, een afdelingsmanager of een chef. In grotere projecten kan dit bijvoorbeeld ook de overheid of een gemeente zijn. De opdrachtgever beslist over het budget en de beschikbare tijd en stelt eisen aan het resultaat dat geleverd moet worden.

Projectleider

De projectleider is de persoon die verantwoordelijk is het resultaat op te leveren binnen de eisen (tijd, geld, doel) die door de opdrachtgever zijn gesteld. Hij bewaakt het project, stelt een projectteam samen dat hij aanstuurt en communiceert met de opdrachtgever. De projectleider richt zich op het proces en niet zozeer op de inhoud. In de praktijk kan deze rol door veel mensen worden gespeeld. De projectleider is een combinatie tussen een trekker, een bewaker, een rapporteerder, een manager, een controleur en een planner. Iedereen die over deze eigenschappen beschikt, zou de rol van projectleider op zich kunnen nemen. In de praktijk heeft deze rol verschillende benamingen, zoals projectleider, projectmanager en projectcoördinator.

Projectmedewerker

De projectmedewerker is ook een rol die door vele personen kan worden gespeeld. Een projectmedewerker voert de werkzaamheden uit om tot het resultaat van een project te komen. Een deskundige of expert dus. Zodra iemand energie besteedt aan een project om (mee) te werken aan het resultaat, dan is hij projectmedewerker. In de praktijk heeft deze rol allerlei benamingen, zoals architect, ontwerper, schrijver, bouwer, trainer, tester en onderzoeker.

Een veelvoorkomende verwarring is dat de hiërarchie van de rollen van een project moet overeenkomen met de hiërarchie van de functies binnen een bedrijf of organisatie. Dit is een misvatting. Een persoon met de functie manager zou heel goed een projectmedewerker kunnen zijn onder een projectleider die normaal de functie medewerker heeft. Maar vertel dit maar eens aan uw manager!

Tip

In kleine projecten kan de projectleider ook projectmedewerker zijn. Hij heeft dan twee rollen en heeft dus twee petten op.

2.4 Beheersfactoren

Wanneer is een project nu succesvol? Een veelgehoord antwoord is: 'Als de opdrachtgever tevreden is.' Maar wanneer is dat? Als het project op tijd wordt afgerond? Als

binnen budget wordt gebleven? Als alles wat gedaan moet worden, is uitgevoerd? Als het resultaat voldoet aan de gestelde eisen? Of bij een combinatie van deze factoren? Bij elk project is de centrale vraag: ‘Wat vindt de opdrachtgever *belangrijk*?’ Pas als dit duidelijk is, kan de projectleider het project effectief uitvoeren om hiermee aan de verwachting van de opdrachtgever te voldoen. Wat de projectleider moet weten, is op welke factoren hij moet letten. Deze factoren worden ook wel beheersfactoren of prestatiefactoren genoemd. Welke beheersfactoren er zijn, is afhankelijk van welke theorie wordt gevolgd. In dit boek is onderscheid gemaakt in *primaire* en *secundaire* beheersfactoren. Primaire beheersfactoren zijn factoren waarop het project beoordeeld kan worden of waarop de prestatie van het project gemeten kan worden. Zo kan van een project worden bepaald of het binnen budget is gebleven en op tijd is opgeleverd. Budget en tijd zijn in dit geval de beheersfactoren. Secundaire beheersfactoren zijn factoren die de primaire factoren kunnen beïnvloeden of hiervan afhankelijk zijn. Deze secundaire beheersfactoren moeten dus ook in de gaten worden gehouden, ook al wordt het project er uiteindelijk niet op beoordeeld. Zo kunnen allerlei belanghebbenden rondom een project invloed hebben op het uiteindelijk op te leveren resultaat en zijn er allerlei onzekere factoren die het resultaat van een project kunnen beïnvloeden, bijvoorbeeld het weer.

Een handig hulpmiddeltje voor het onthouden van de beheersfactoren is de zin:

‘Een slechte projectleider BAKT er niets van, een gemiddelde projectleider BAKT en een goede projectleider BAKT DOOR.’

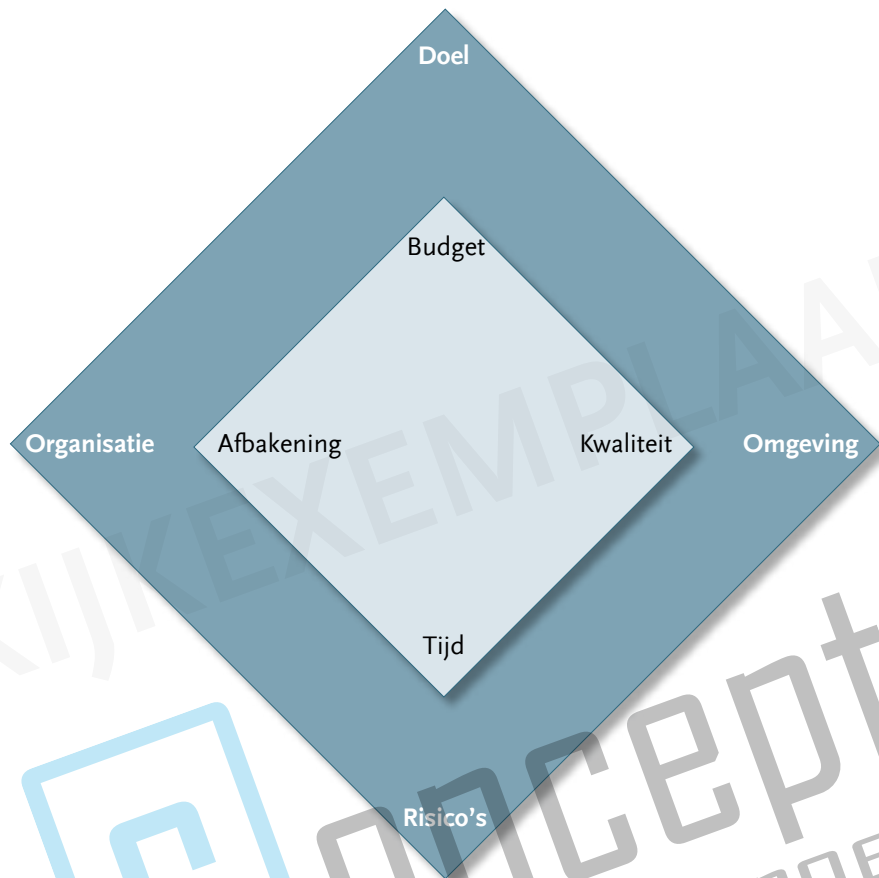
BAKT staat hier voor de vier *primaire* beheersfactoren waarop een project wordt beoordeeld:

1. B - Budget;
2. A - Afbakening;
3. K - Kwaliteit;
4. T - Tijd.

Een goede projectleider houdt niet alleen deze vier *primaire* beheersfactoren in de gaten, hij heeft ook te maken met factoren die deze kunnen beïnvloeden of een gevolg hiervan zijn. Hij moet dus verder kijken dan zijn neus lang is. DOOR staat voor de vier *secundaire* beheersfactoren:

1. D - Doel;
2. O - Organisatie (van het project);
3. O - Omgeving;
4. R - Risico's.

Figuur 2.3 geeft een korte uitleg van deze beheersfactoren.

Figuur 2.3 Primaire en secundaire beheersfactoren

Budget

Het budget van een project is de goedgekeurde hoeveelheid te besteden geld die beschikbaar is voor het project. De opdrachtgever keurt het budget goed, de projectleider bewaakt dit budget. In projecten die intern, binnen een organisatie worden uitgevoerd, wordt niet altijd gesproken over een budget. In dat geval wordt er gesproken over het aantal uren dat aan een project wordt besteed.

Afbakening

De afbakening van een project is de verzameling van producten die worden opgeleverd en activiteiten die worden uitgevoerd. Het zegt iets over waar de 'piketpaaltjes' staan in een project: tot hier en niet verder. Het beschrijft wat het project allemaal doet en oplevert, maar ook wat het *niet doet* en *niet oplevert*. Afbakening wordt ook wel scope genoemd. Het is aan de opdrachtgever om de afbakening helder aan te geven en aan de projectmanager om de afbakening te bewaken. In hoofdstuk 4 wordt dieper ingegaan op de afbakening.

Kwaliteit

Kwaliteit betekent 'de mate waarin iets goed is' (Van Dale). Een goed project is een project waarvan het resultaat voldoet aan de verwachtingen van de opdrachtgever, zodat hij hiermee zijn gestelde doel kan behalen. Kwaliteit hangt dus af van het resultaat (het product) van een project. In veel projecten ontstaat aan het einde van het project discussie over of het opgeleverde resultaat goed of niet goed is. Deze welles-nietesdiscussie ontstaat in veel gevallen omdat het resultaat niet voldoet aan de verwachtingen. Maar nu komt het mooie: de verwachtingen waren dan vooraf ook niet duidelijk! Om deze discussies zo veel mogelijk te voorkomen, is het belangrijk dat het resultaat bij aanvang van het project zo helder, specifiek, eenduidig en meetbaar mogelijk is omschreven, zodat duidelijk is wat 'goed' is. Ook moet helder zijn op welke manier kan worden aangetoond dat het resultaat 'goed' is. Hoe bepaalt u bijvoorbeeld of uw huis schoon is? Doet u dat op het oog of neemt u monsters en laat u deze analyseren in een laboratorium? Een project begint al met het helder maken van de verwachtingen van de klant. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het aangeven van de verwachtingen, de projectleider moet deze vertalen in eisen en moet in de gaten houden of het resultaat blijft voldoen aan deze verwachtingen. De opdrachtgever accepteert het project als het opgeleverde resultaat voldoet aan deze eisen. In hoofdstuk 3 tot en met 8 wordt dieper ingegaan op kwaliteit.

Tijd

De beheersfactor tijd is de doorlooptijd van een project, ofwel de tijd die zit tussen het begin en het einde van een project. In veel projecten is de tijd leidend, omdat het project voor een bepaalde datum gereed moet zijn. Voorbeelden zijn de invoering van de euro, een live-uitzending op televisie en de oplevering van een nieuw huis. De tijd wordt bepaald door de opdrachtgever en wordt bewaakt door de projectleider. Hiervoor maakt de projectleider een (detail)planning met als doel meer grip op het project te krijgen, te weten wanneer er gestart moet worden, veranderingen door te rekenen en duidelijk te hebben wie wat wanneer moet doen. Er zijn verschillende soorten plannings, zoals de projectplanning, de faseplanning en de werkplanning. De stappen en de praktische tips voor het opstellen van een planning worden beschreven in hoofdstuk 7.

Doel

Het doel is wat de opdrachtgever wil bereiken met het project. Het is aan de projectleider om dit doel voor ogen te houden en niet blind een resultaat neer te zetten. De projectleider zal het doel leidend laten zijn bij alle activiteiten die hij uitzet, bij alle producten die hij laat maken en bij alle beslissingen die hij neemt. Het is dus belangrijk voor een projectleider om tijdens de start van een project het doel zo helder mogelijk te krijgen. Overigens is de projectleider verantwoordelijk tot en met het opleveren van het resultaat.

Het doel van een project is een secundaire beheersfactor, want de opdrachtgever bepaalt wat er verder met het resultaat wordt gedaan.

Organisatie

Op het moment dat een project start, is er sprake van een rolverdeling. De opdrachtgever heeft het besluit genomen er een project van te maken en draagt de dagelijkse besturing over aan een projectleider. In veel gevallen blijven deze rollen gelijk. Het projectteam kan wel per uitvoeringsfase verschillen. Zo zijn er bijvoorbeeld in een ontwerp-fase ontwerpers nodig en in een testfase testers. Het is aan de projectleider om per fase de juiste mensen op de benodigde taken in te zetten, zodat zij de benodigde producten met de juiste kwaliteit, binnen budget en tijd opleveren. Hoofdstuk 6 gaat dieper in op de verschillende rollen in een project.

Omgeving

Een project is geen denktank met muren en afgesloten deuren. Een project wordt meestal uitgevoerd in een organisatie met haar eigen cultuur, gewoonten, belangen en mensen. Hierdoor is niet alleen het belang van de opdrachtgever belangrijk, maar ook andere belangen van onder andere de eindgebruikers, het management, afdelingen en leveranciers. Er zijn van die projectleiders die hun project hoofdzakelijk achter hun pc managen met allerlei Excelsheets en documenten. Dit zal ongetwijfeld bedoeld zijn voor het managen van de primaire beheersfactoren, maar zij vergeten wellicht dat de omgeving hier veel invloed op kan hebben.

Voorbeeld

Een projectleider van een project voor het invoeren van een nieuwe werkwijze binnen een organisatie BAKTe goed. Hij had een plan van aanpak gemaakt voor het schrijven en implementeren van nieuwe procedures. Er was budget, hij had haarscherp aangegeven wat hij wel en niet zou opleveren en hoe goed dat zou zijn, en hij had een reële planning gemaakt. Bij de start van de uitvoering ging het echter al mis. De projectmedewerkers waren niet aanwezig, omdat hun leidinggevende de nieuwe werkwijze maar onzin vond.

Projectmatig werken is dus ook rekening houden met en inspelen op de omgeving van het project. Wie hebben welk belang bij het project? Wat is hun invloed? Zijn zij voor- of tegenstander van de verandering? Hoe kunnen zij worden beïnvloed en welke vorm van communicatie past hierbij? Om dit in kaart te brengen, wordt een omgevingsanalyse gebruikt in een project. Hoofdstuk 6 gaat dieper in op de verschillende belangen in een project.

Risico's

Een van de kenmerken van een project is dat er een bepaalde mate van onzekerheid is. Deze onzekerheid wordt risico genoemd. Een risico is een onzekere gebeurtenis die als deze optreedt invloed kan hebben op de primaire beheersfactoren en daarmee ook op het doel van een project. Voorbeelden van risico's zijn weersomstandigheden, weerstand, leveranciers die te laat aanleveren, zieke projectmedewerkers en ongevallen. Risico's kunnen op elk niveau in een project aanwezig zijn. Zo zijn er externe en interne risico's en kunnen deze op organisatie- en operationeel niveau liggen. Afhankelijk van

het risico kan de verantwoordelijkheid voor de bewaking ervan bij de opdrachtgever of bij de projectleider liggen.

Bij de start van een project worden de belangrijkste risico's in kaart gebracht om mede te bepalen of het zinvol is om met een project te beginnen. Als bijvoorbeeld de kans groot is dat er weerstand komt bij een groot deel van de organisatie, dan is het wellicht niet slim om het project uit te voeren. Een handig hulpmiddel hierbij is een risicoanalyse. Tijdens een project worden de risico's goed in de gaten gehouden en wordt gekeken of er nieuwe zijn bijgekomen. Aan het einde van een project worden alle risico's geëvalueerd. Hoofdstuk 8 beschrijft het beheersen van risico's in detail.

Tip

Per project kan de belangrijkheid per beheersfactor verschillen. Zo is de tijd leidend geweest bij het oplossen van de millenniumbug, en is de kwaliteit leidend bij het op de markt brengen van nieuwe medicijnen.

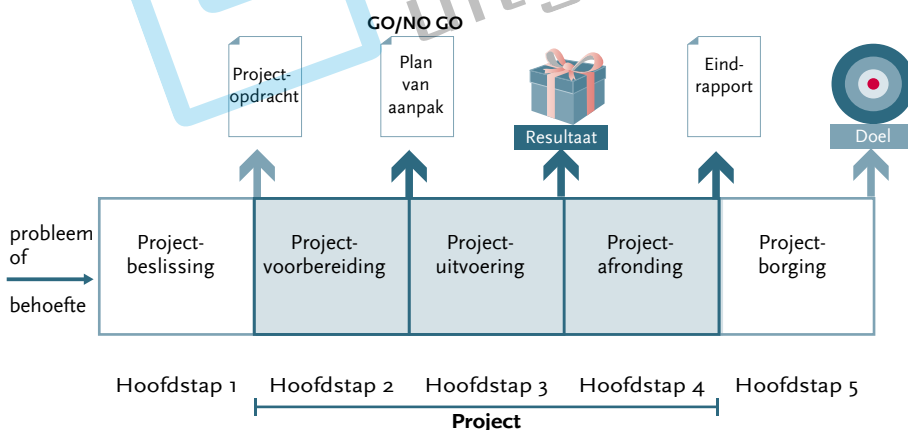
2.5 Basisdocumenten

Er zijn zeven basisdocumenten in een project:

1. projectopdracht;
2. plan van aanpak;
3. voortgangsrapportage;
4. eindrapport;
5. issuelijst;
6. risicolijst;
7. actie- en besluitenlijst.

In figuur 2.4 is aangegeven op welk moment de projectopdracht, het plan van aanpak en het eindrapport worden opgeleverd door de projectleider aan de opdrachtgever. De overige basisdocumenten worden tijdens het gehele project gebruikt.

Figuur 2.4 Basisdocumenten en hoofdstappen



Projectopdracht

Een projectopdracht is een document waarin een voorstel voor een project wordt gedaan. Hierin worden onder andere het doel, het resultaat, het nut, de globale kosten, de begin- en einddatum, de belangrijkste rollen en de set van belangrijkste risico's vastgelegd. Het document heeft als doel informatie te verschaffen om de opdrachtgever te laten bepalen of het zinvol is er een project van te maken.

In de praktijk wordt dit document naast projectopdracht ook wel Project Brief, offerte, projectvoorstel en startdocument genoemd. De projectopdracht wordt opgeleverd als resultaat van de hoofdstap projectbeslissing.

Plan van aanpak

Nadat bepaald is of het project zinvol is, moet een goed fundament worden aangebracht voordat het project wordt uitgevoerd. Dit fundament wordt aangebracht in de projectvoorbereiding en beschrijft het gehele project in detail. De inhoud van een plan van aanpak lijkt veel op dat van een projectopdracht, alleen is het veel gedetailleerder. Het plan van aanpak wordt in de projectuitvoering gebruikt om het project uit te voeren en te bewaken. Ook wordt het gebruikt in de projectafsluiting voor de evaluatie van het gehele project.

In de praktijk wordt dit document naast plan van aanpak ook wel projectplan of Project Initiation Documentation (PID) genoemd.

Voortgangsrapportage

Tijdens de uitvoering van een project is het van belang de opdrachtgever van informatie te voorzien over de status van het project. Dit wordt gedaan met een voortgangsrapportage. Deze kan beknopt of uitgebreid zijn en kan schriftelijk of mondeling worden gecommuniceerd. In een voortgangsrapportage wordt frequent de status weergegeven van onder andere de planning, het budget (de uren) en de belangrijkste issues en risico's. Als uitgangspunt van de voortgangsrapportage wordt het plan van aanpak gebruikt.

In de praktijk wordt dit document naast voortgangsrapportage ook wel hoofdpuntenrapport, voortgangsverslag of highlight report genoemd.

De voortgangsrapportage wordt ook gebruikt om de projectleider van statusinformatie te voorzien, bijvoorbeeld door een projectmedewerker.

Eindrapport

Aan het einde van een project wordt in de projectafsluiting teruggekeken hoe het project is verlopen ten opzichte van het originele plan van aanpak. Net als in de voortgangsrapportage worden onderdelen als planning, budget en risico's vergeleken met hoe deze oorspronkelijk waren afgesproken. Eventuele verschillen worden geanalyseerd en geleerde lessen worden opgeschreven. Niet alleen de 'harde', maar ook de 'sociale' onderdelen van een project, zoals samenwerking en communicatie, worden geëvalueerd. Het eindrapport wordt opgeleverd aan de opdrachtgever. Het kan beknopt of uitgebreid zijn en kan schriftelijk of mondeling worden gecommuniceerd.

In de praktijk wordt dit document naast eindrapport ook wel evaluatierapport, einde project-rapport of end project report genoemd.

Issuelijst

Wel eens een project meegemaakt dat precies volgens plan verliep? Een plan beschrijft wat we denken dat er gaat gebeuren. Als er tijdens de projectuitvoering iets gebeurt dat niet in het plan staat, dan wordt dat een issue (Van Dale: kwestie) genoemd. Een issue is een gebeurtenis die optreedt, die van invloed kan zijn op de beheersfactoren en dus onderzocht moet worden. Een voorbeeld hiervan is een opdrachtgever die met het verzoek komt iets extra's mee te nemen in het project. 'We zijn toch bezig, dus dat kan er ook nog wel bij.' Het is de taak van de projectleider om issues bij te houden, om de impact te bepalen op de beheersfactoren en om op een passende manier te reageren. Hij gebruikt hiervoor een issuelijst om de issues te verzamelen en deze bij te houden. Het is dus een tool om de beheersfactoren in de gaten te houden. Het voordeel van de issuelijst is ook dat die overdraagbaar is, zodat iemand die het project overneemt niet alleen het plan van aanpak ziet, maar ook de actuele gebeurtenissen die niet in het plan staan, en kan zien wat hiermee moet gebeuren.

Risicolijst

Risico's zijn onzekerheden die kunnen optreden en die gevolgen kunnen hebben voor de doelstelling van het project. Deze risico's worden aan het begin van een project in kaart gebracht en gedurende het project bijgehouden door de projectleider. Een voorbeeld van een risico is het ziek worden van een projectmedewerker, waardoor het werk stil komt te liggen. Het is de taak van de projectleider om alle risico's bij te houden. Hij gebruikt hiervoor een risicolijst. Het is dus een tool om de beheersfactoren in de gaten te houden. Een risicolijst is overdraagbaar binnen een project.

Actie- en besluitenlijst

Niet alleen in projecten, maar ook in dagelijkse werkzaamheden wordt een actielijst en/of besluitenlijst gebruikt. Bijvoorbeeld bij een wekelijks afdelingsoverleg. In projecten wordt deze lijst gebruikt om centraal alle genomen besluiten door de opdrachtgever en alle acties van het projectteam bij te houden.

Tip

Basisdocumenten zijn hulpmiddelen, geen keurslijven.

INKIJKEXEMPLAAR



Praktijk deel I

Het bedrijf X-AQUA is opgericht in 2001 en is gevestigd in Rotterdam in een kantoorpand met een aangrenzende fabriek. Vanaf het begin loopt het bedrijf al fantastisch. Dit komt doordat ze het drankje 'Freezer' (een alcoholisch drankje dat ijskoud wordt geserveerd) op de markt hebben gebracht. Er zijn nu ongeveer vijfhonderd klanten die de drankjes inkopen (slijters, supermarkten, cafés). De verkoop loopt echter terug. Blijkbaar is het drankje niet meer 'hot' genoeg.

De nieuwe afdeling R&D (Research en Development) heeft de opdracht gekregen een nieuw drankje te verzinnen. En dat is hun dan ook gelukt: 'Freezer-X', een drankje gebaseerd op Freezer, maar dan in meerdere smaken en met een vleugje alcohol (slechts 2%). De verwachting is dat dit nieuwe drankje zal aanslaan, zeker bij jongeren. Hiervoor is wel een knallende reclamecampagne nodig.

U bent werkzaam als marketingmedewerker op de afdeling Verkoop en u houdt zich met name bezig met de reclame voor producten (reclamecampagnes ontwerpen, filmpjes en folders laten maken enzovoort).

Het is maandag 1 oktober. Uw directeur, de heer Hoogeboom, heeft u zojuist bij het koffieapparaat verteld over dit nieuwe product. Ook liet hij weten dat het management besloten heeft om u de opdracht te geven om vier weken voor de kerst een reclamecampagne gereed te hebben voor lancering. Voordat hij haastig wegliep naar zijn managementvergadering zei hij nog: 'Jij kunt hier vast een succes van maken! En denk erom, de verwachtingen liggen hoog, want wij willen aan het einde van het jaar een omzetstijging zien van minimaal 25% en volgend jaar een verdubbeling van de omzet ten opzichte van vorig jaar.'

Vragen

Vraag 1

Waarom is hier een projectmatige aanpak gewenst?

Vraag 2

Wat is de doelstelling van dit project? Omschrijf deze zo concreet en volledig mogelijk.

Vraag 3

Wat is het eindresultaat van dit project? Omschrijf dit zo concreet en volledig mogelijk.

Vraag 4

In welke hoofdstap bevindt dit project zich? Motiveer uw antwoord.

INKIJKEXEMPLAAR



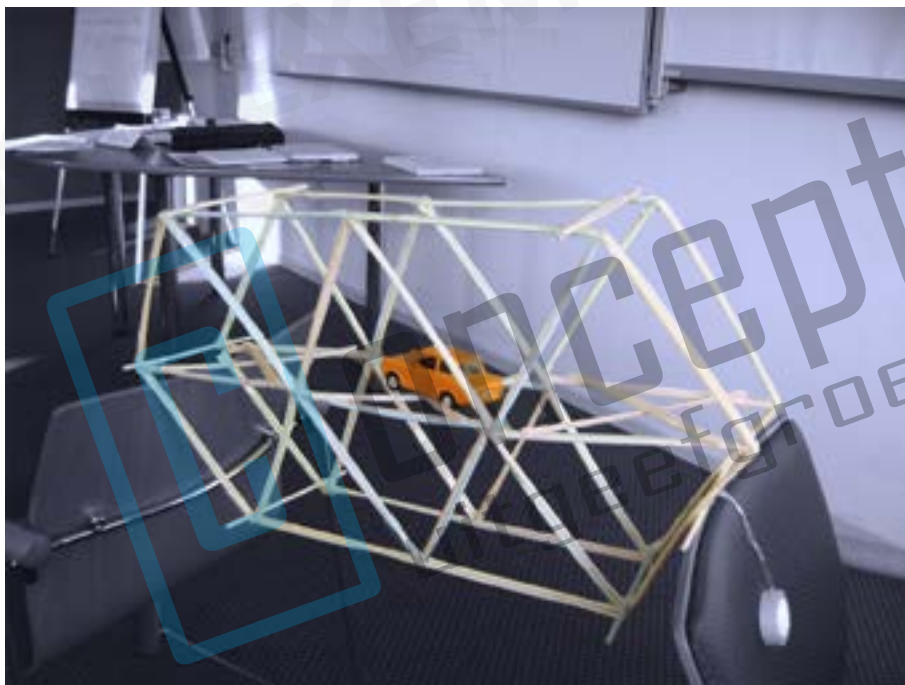
Extra deel I

De genoemde valkuilen in paragraaf 1.9 zijn aanleiding geweest voor een experiment dat in totaal tweehonderd keer is toegepast aan het begin van diverse trainingen over projectmanagement en projectmatig werken. Het doel van het experiment was om te onderzoeken wat het gedrag van mensen is in een simpele projectsimulatie. Verplaats uzelf eens in het volgende experiment.

Een opdrachtgever wil tussen twee stoelen een boogbrug laten bouwen van rietjes en plakband die sterk genoeg is om een speelgoedautootje te dragen. Hij roept een groep van vijf mensen bij elkaar en vraagt hun de volgende opdracht uit te voeren.

Opdracht

‘Bouw binnen 15 minuten een brug tussen deze twee stoelen en maak gebruik van alleen rietjes en plakband.’



De opdracht lijkt simpel, maar de uitkomsten zijn verbijsterend.

1. De groep ging in 85% van de experimenten direct aan de slag met de rietjes en het plakband zonder goed door te vragen waaraan de brug moest voldoen.
2. In 43% van de experimenten waren er mensen die eerst duidelijkheid wilden over de opdracht, maar die vervolgens werden meegetrokken door anderen die snel aan de slag wilden omdat er maar 15 minuten tijd was.
3. Bij de eerste oplevering van de brug ontstond er in 97% van de experimenten een discussie tussen de opdrachtgever en de groep over de vorm van de brug. Er werd geen boogbrug opgeleverd, terwijl dit wel de verwachting was.

4. In 87% van de gevallen was de opdracht na 15 minuten niet gereed en was de groep nog steeds aan het knutselen.
5. In 64% van de experimenten kreeg de opdrachtgever in het begin van het project van verschillende mensen vragen over het project. Soms zelfs dezelfde vragen.
6. Als één persoon uit de groep zich opstelde als woordvoerder van de groep, dan nog communiceerden in 61% van de experimenten de groepsleden direct met de opdrachtgever in plaats van via de woordvoerder.
7. Als de opdrachtgever aan een groepslid een extra opdracht gaf (zoals het versieren van het wegdek met gele memobriefjes), dan werd in 96% van de experimenten deze extra opdracht niet aan de groep of aan de woordvoerder gecommuniceerd, maar gewoon uitgevoerd.
8. In 89% van de experimenten was er niemand die de tijd in de gaten hield.
9. De gemiddelde uitloop over alle experimenten was 18,6 minuten.
10. De opdrachtgever werd in 69% van de experimenten verantwoordelijk gesteld voor het niet duidelijk aangeven van de opdracht.
11. In 81% van de experimenten vroeg de groep niet om extra rietjes. In 86% van de experimenten vroeg de groep niet of het mogelijk was om extra materialen te gebruiken.
12. Groepsleden die de opdracht niet meer zagen zitten, werden gesignaleerd in 61% van de experimenten.

Herkenbaar voor de wijze waarop projecten soms verlopen? Veel groepen die dit experiment uitvoeren, zeggen achteraf dat ze de wijze waarop zij deze opdracht aanpakten volledig herkennen in hun dagelijkse praktijk.

Hoe komt het dat er veel overeenkomsten zijn in de experimenten tussen de verschillende groepen? De in paragraaf 1.9 genoemde oorzaken van het mislukken van projecten komen aardig overeen met wat het experiment laat zien. Zo waren in de meeste experimenten de projectdoelen en projectresultaten onduidelijk, werd niet of nauwelijks rekening gehouden met risico's, was onduidelijk wat het project wel en niet bevatte en werd het project zelfs steeds groter. Ook plannings en budgetten waren te optimistisch of onrealistisch en de opdrachtgever werd niet betrokken bij het project. Dit verklaart nog niet waar deze oorzaken vandaan komen. Mogelijk ligt dit niet aan het feit dat het een project is, maar heeft het een menselijke aard. Mensen maken immers projecten. Uit de experimenten is mogelijk te concluderen dat:

- wij graag een prestatie willen leveren;
- wij het moeilijk vinden om op de rem te trappen als andere teamleden aan de slag willen of op de verkeerde weg zitten;
- wij het moeilijk vinden om goede inschattingen te maken en schatten wij optimistisch;
- wij het lastig vinden om niet met de inhoud bezig te zijn, maar juist met het proces eromheen;
- wij ons gemakkelijk laten beïnvloeden in een groep;
- wij veel aannames doen;
- wij niet goed genoeg doorvragen.

Antwoord deel I

Vraag 1

De oorzaak van dit project is een probleem: een dalende omzet. De opdracht voldoet aan de kenmerken van een project:

- doelstelling (zie vraag 2);
- uniek resultaat (zie vraag 3);
- een begin en een eind (nu en vier weken voor kerst);
- een opdrachtgever (de directeur);
- tijdelijke samenwerking (meerdere mensen zullen hieraan gaan werken);
- mate van onzekerheid (Wat is een goede reclamecampagne? Zal het aanslaan? Is het haalbaar om vier weken voor de kerst te lanceren?).

Vraag 2

De doelstelling van het project is aan het einde van het jaar een omzetstijging van minimaal 25% en volgend jaar een verdubbeling van de omzet ten opzichte van vorig jaar. Dit is wat de opdrachtgever wil bereiken.

Vraag 3

Het eindresultaat van dit project is een reclamecampagne die gereed is voor lancering. Met dit eindresultaat hoopt de opdrachtgever zijn doelstelling te bereiken.

Vraag 4

Het project bevindt zich aan het begin van de hoofdstap projectvoorbereiding. De projectbeslissing is al door het management genomen en u krijgt de opdracht voor dit project. De projectopdracht is mondeling gegeven.