

P6-Methode

Projectaanpak in zes stappen



Roel Grit

3^e druk

P6-Methode

Projectaanpak in zes stappen

Roel Grit

Derde druk

Noordhoff Groningen

Ontwerp omslag: Shootmedia, Groningen

Omslagbeeld: Jaime Jacob

Technisch tekenwerk: Integra, Pondicherry, India

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleenen.



0 / 21

© 2021 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsenauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-57565-6

ISBN 978-90-01-57564-9

NUR 801

Woord vooraf

In een wereld die voortdurend verandert, veranderen bedrijven mee. Bedrijven zetten vaak projecten in om deze veranderingen tot stand te brengen. Projecten worden niet alleen ingezet bij het ontwikkelen van nieuwe producten en het bouwen van nieuwe bouwwerken, maar ook bij het doorvoeren van reorganisaties, het invoeren van nieuwe informatiesystemen en het organiseren van evenementen. De populariteit van projectmatig werken in organisaties is daarom de laatste decennia steeds verder gegroeid.

Projectmanagement

P6-Methode bouwt voort op de theorie en praktijk uit mijn boek *Projectmanagement*. Naar schatting zijn er tot en met de zevende druk bijna een half miljoen Nederlandse studenten in aanraking gekomen met *Projectmanagement*. Bij sommige hbo-opleidingen sprak men zelfs van de 'Methode Roel Grit' voor de aanpak van projecten, vooral doelend op de manier om een 'Plan van Aanpak' op te stellen die in *Projectmanagement* wordt beschreven. Echter, een Plan van Aanpak is een hulpmiddel om vooraf de uitvoering van een project helder te definiëren, maar is daarmee nog geen projectmanagementmethode. *P6-Methode* beschrijft een zesstappenmethode en heeft de ambitie om als complete, professionele projectmanagementmethode te functioneren, met als doelgroep projectteams in bedrijven, overheden en instellingen, kortom, alle organisaties die projectmatig willen werken. Ook is de methode bruikbaar voor studenten die tijdens hun studie – en later beroepsmatig – in projecten werken.

P6-Methode: Projectaanpak in zes stappen

Dit boek is bedoeld als een laagdrempelig, begrijpelijk en toegankelijk alternatief voor zware projectmanagementmethoden. *P6-Methode* is een synthese van inzichten uit methoden als *Projectmatig werken* (PMW) en *PRINCE2*, aangevuld met veel eigen ervaringen en inzichten. Een uitgebreide cursus vooraf is voor gebruik van *P6-Methode* niet nodig. Het motto is: *Keep it simple*, met zo weinig mogelijk bureaucratie en een zo beperkt mogelijke 'papierwinkel'. Het is vooral een doeboek dat een leidraad biedt aan projectmanagers, projectteamleden en opdrachtgevers voor de uitvoering van projecten. Het boek behandelt het hele traject van een project: beginnend bij een onuitgewerkt idee in Stap 1 met een projectvoorstel, via een Plan van Aanpak en de uitvoering tot en met de afsluiting van het project en de oplevering van het projectresultaat in de stappen 5 en 6. Aan het eind wordt kort ingegaan op het gebruik en beheer van het projectresultaat. Ook zijn er diverse hulpmiddelen voor projectmatig werken opgenomen die bij verschillende stappen kunnen worden gebruikt, zoals plannen met de computer, werken aan time-management, presenteren, vergaderen en maken van beslisdocumenten.

De zes stappen en TO DO lijstjes

Na een voorbereidend hoofdstuk over projectmanagement komen de zes stappen aan de orde. Elk van de stappen is opgedeeld in activiteiten – TO DO lijstjes – die worden ingeleid met informatie over de activiteit of een stukje theorie dat op die plek relevant is. Een uitgevoerde activiteit levert één of meer tussenresultaten op die uiteindelijk samen het projectresultaat vormen.

P6-Methode omvat de volgende zes stappen:

- opstarten van het project (Stap 1);
- inrichten van het project (Stap 2);
- maken van het Plan van Aanpak (Stap 3);
- uitvoeren van het project (Stap 4);
- opleveren van het projectresultaat (Stap 5);
- afsluiten van het project (Stap 6).

VOORBEREIDEN

1 OPSTARTEN

2 INRICHTEN

3 MAKEN PVA

4 UITVOEREN

5 OPLEVEREN

6 AFSLUITEN

GEBRUIK EN BEHEER

H
U
L
P
M
I
D
D
E
L
E
N

Na de oplevering en afsluiting van het project wordt het projectresultaat (het product) gebruikt. Dit valt buiten het project, maar komt na Stap 6 toch kort aan de orde in het hoofdstuk 'Gebruik en beheer van het projectresultaat'.

Binnen de stappen kun je er soms voor kiezen om bepaalde activiteiten over te slaan. Bij elke activiteit wordt aangegeven door wie deze activiteit wordt uitgevoerd.

In de kantlijn tref je drie verschillende icoontjes aan met elk een eigen betekenis.

Het uitroepteken geeft aan dat de tekst ernaast een *tip* bevat voor de uitvoering van een activiteit.



Dit symbool is een verwijzing naar het laatste hoofdstuk waarin de *Hulpmiddelen* worden behandeld.



Het symbool van het wereldbolletje is een verwijzing naar de *website* bij dit boek.



Website www.p6-methode.noordhoff.nl

De website bij dit boek bevat verschillende hulpmiddelen. Daarom is in het boek duidelijk aangegeven wat op de site 'te halen' valt. Het icoontje ernaast geeft dit aan. Via de website word je ondersteund met videocolleges, spreadsheetmodellen, checklists, MS Wordmodellen. Ook voor de docent is op de website materiaal te vinden, zoals een PowerPointpresentatie voor een introductiecollege, ideeën voor mogelijke projecten en tips voor de organisatie van het onderwijs. In het hoofdstuk *Hulpmiddelen* achter in dit boek vind je een volledig overzicht van de te downloaden hulpmiddelen.

Video's met flitscolleges beschikbaar via de website

Bij dit boek zijn flitscolleges beschikbaar. Dit zijn video's van een minicollege met een beperkte lengte, ongeveer tussen de vijf en vijftien minuten. Een college behandelt één onderwerp en kun je op elk moment bekijken vanaf pc, tablet of telefoon. Een lijst met onderwerpen is te vinden in de inhoudsopgave. Via de website bij dit boek zijn linkjes beschikbaar naar de video's op YouTube. Het website-icoontje in de marge geeft aan dat er over het betreffende onderwerp een video beschikbaar is.

Nieuw in de derde druk

Deze derde druk van *P6-Methode* is op basis van opmerkingen van gebruikers verder verbeterd. Behalve een aantal tekstuele verduidelijkingen zijn de volgende belangrijke inhoudelijke aanpassingen doorgevoerd:

- Bij het boek zijn via de website video's van flitscolleges beschikbaar gekomen. In de tekst wordt hiernaar verwezen.
- De introductie van de P6-Methode begint met een extra inleidende paragraaf.
- Nieuwe figuren ondersteunen de tekst.
- De projectkenmerken in *Vorbereiden*, paragraaf 3 zijn meer gestructureerd.
- Het gebruik van een informatiematrix is toegevoegd.
- Er is een extra paragraaf opgenomen over het project in de tijd.

- De hulpmiddelen achterin bevat een nieuwe paragraaf over de toepassing van Scrum.
- De lay-out en structuur van het boek zijn verbeterd.
- Om de P6-Methode niet te veel te onderbreken zijn enkele onderwerpen die slechts zijdelings met de directe aanpak van een project te maken hebben, verwijderd. De verwijderde teksten zijn voor algemeen gebruik te downloaden via de website. Het betreft de volgende onderwerpen: Projectmanagement en de beheerscyclus (PDCA van Demming), managementstijlen (managerial grid, situationeel leiderschap), teamontwikkeling en de paragraaf over managen van time, informatie en stress.
- De stuurgroep van een project komt nadrukkelijker aan de orde in Stap 2 over de inrichting van het project.

Dankwoord

Om de kwaliteit van dit boek te waarborgen is het manuscript door verschillende mensen kritisch 'meegelezen' en van commentaar voorzien. Ik wil de volgende personen bedanken voor het leveren van – soms zeer uitgebreid – commentaar op de inhoud: Ariane Moussault, Rolf Teekens, Ton Meeuwissen, Jannie Groenendaal, Peter Groenhuijzen, Dennis van der Spoel, Romee Stoffels, Jan de Geus, Vincent Diks, John Hermarij, Johan Bordewijk, Steven Nijhuis, Ron Besker, Lynn Coleman, Jan Hutten, Frank Veldhof, Lauwrens Wanders, Peter Westerhof, Bram van der Graaf, Ageeth Bergsma, Petra Prescher en Ada Bolhuis. Hun opmerkingen hebben een wezenlijke bijdrage geleverd aan de kwaliteit van dit boek.

Verder

Er zijn verschillende benamingen in omloop voor termen binnen het vakgebied Projectmanagement. In dit boek is een keuze gemaakt voor de term *projectmanager* en dus niet voor projectleider. Verder wordt de term *projectteam* gebruikt in plaats van projectgroep en (*project*) *teamlid* in plaats van projectlid of projectmedewerker.

Om de teksten niet onnodig lang en ingewikkeld te maken is bij de activiteiten de gebiedende wijs gebruikt. Door deze toon kan de tekst wat docerend of belerend overkomen. Dat is niet de bedoeling, uiteraard kun je zelf kiezen welke onderdelen van dit boek je wel en niet gebruikt.

Omwille van de leesbaarheid is in dit boek 'hij' gebruikt waar natuurlijk ook 'zij' had kunnen staan.

Ik wens je veel succes bij projectmanagement!

Emmen, juni 2020

Drs. Roel Grit
www.roelgrit.nl

Inhoud

Hulpbestanden op de website [11](#)
Flitscolleges (videocolleges) [13](#)

Vorbereiden [15](#)

- 1 Voorbeelden van projecten [16](#)
- 2 Kenmerken van een project [16](#)
- 3 Wat maakt een project bijzonder? [19](#)
- 4 Wel of geen project [21](#)
- 5 Een succesvol project [23](#)
- 6 Betrokkenen bij een project [27](#)
- 7 Traditioneel faseren van een project [28](#)
- 8 Zes stappen: de P6-Methode [32](#)
- 9 De zes stappen van de P6-Methode in detail [33](#)
- 10 Alternatieve routes in de P6-Methode [35](#)
- 11 Voorbeeld van gebruik van de P6-Methode [36](#)
- 12 Project in de tijd [38](#)
- 13 Planning bij projectmanagement [38](#)
- 14 Matrixorganisaties [39](#)
- 15 Beslissingen in projecten [40](#)
- 16 Integere projectteamleden [41](#)
- 17 Maatschappelijk verantwoord projectmanagement [42](#)
- 18 Aan de slag! [43](#)
- 19 Hulpmiddelen bij de P6-Methode [44](#)
 - [Discussie 47](#)
 - [Opdrachten 48](#)

Stap 1 Opstarten van het project [51](#)

- 1.1 Aanleiding voor het project [52](#)
- 1.2 Initiatiefnemer van het project [54](#)
- 1.3 Van aanleiding tot project [55](#)
- 1.4 Rol en taak van de opdrachtgever [58](#)
- 1.5 Verzamelen van informatie [61](#)
- 1.6 Intakegesprek met de opdrachtgever [62](#)
- 1.7 Interview met belanghebbenden [65](#)
- 1.8 Haalbaarheid van het project [66](#)
- 1.9 Kleine en grote projecten [68](#)
- 1.10 Opbouw van een Projectvoorstel [71](#)
- 1.11 Besluit nemen: wel of geen project? [75](#)
- 1.12 Opdrachtgever besluit tot een project [75](#)

- 1.13 Commercieel project met een offerte [77](#)
- 1.14 De projectmanager en de opdrachtgever [78](#)
 - [Discussie 83](#)
 - [Opdrachten 84](#)

Stap 2 Inrichten van het project [87](#)

- 2.1 Eerst Stap 2 en dan Stap 3 of omdraaien [88](#)
- 2.2 Samenstelling van het projectteam [90](#)
- 2.3 Projectorganisatie [93](#)
- 2.4 Project startup-vergadering [100](#)
- 2.5 Samenwerken in een team [102](#)
- 2.6 Praktisch samenwerken [106](#)
- 2.7 Social media en stakeholders [110](#)
- 2.8 Projectarchief [111](#)
 - [Discussie 116](#)
 - [Opdrachten 117](#)

Stap 3 Maken van het Plan van Aanpak [121](#)

- 3.1 Plan van Aanpak [122](#)
- 3.2 Hoofdstukken van het Plan van Aanpak [123](#)
- 3.3 Projectomgeving [125](#)
- 3.4 Projectresultaat [126](#)
- 3.5 Activiteiten [132](#)
- 3.6 Tussenresultaten [136](#)
- 3.7 Kwaliteit [137](#)
- 3.8 Projectteamleden en andere betrokkenen [141](#)
- 3.9 Informatie en coördinatie [142](#)
- 3.10 Projectgrenzen en randvoorwaarden [144](#)
- 3.11 Risicoanalyse [147](#)
- 3.12 Planning [151](#)
- 3.13 Kosten en baten van het project [154](#)
- 3.14 Schrijven van het concept Plan van Aanpak [159](#)
- 3.15 Zorgen voor goedkeuring van het Plan van Aanpak [161](#)
 - [Discussie 162](#)
 - [Opdrachten 163](#)

Stap 4 Uitvoeren van het project [167](#)

- 4.1 Faseren van de uitvoering [168](#)
- 4.2 Beheersen van de uitvoering [169](#)
- 4.3 Bewaken van de tijd per fase [171](#)
- 4.4 Bewaken van het geld per fase [179](#)
- 4.5 Bewaken van de kwaliteit per fase [182](#)
- 4.6 Beheren van de informatie per fase [185](#)
- 4.7 Bewaken van de projectorganisatie per fase [187](#)
- 4.8 Bewaken van de risico's per fase [196](#)
- 4.9 Managen van een faseovergang [197](#)
 - [Discussie 201](#)
 - [Opdrachten 202](#)

Stap 5 Opleveren van het projectresultaat [205](#)

- 5.1 Plan voor de kwaliteitscontrole [206](#)
- 5.2 Controle van het projectresultaat [206](#)
- 5.3 Acceptatie van het projectresultaat [207](#)
- 5.4 Invoering en opleiding [209](#)
 - [Discussie 211](#)
 - [Opdrachten 212](#)

Stap 6 Afsluiten van het project [215](#)

- 6.1 Evaluatie van het project [216](#)
- 6.2 Beëindiging van het project [218](#)
 - [Discussie 220](#)
 - [Opdrachten 221](#)

Gebruik en beheer [223](#)

- 1 Gebruik en beheer van het projectresultaat [224](#)
- 2 Levenscyclus van het projectresultaat [224](#)
 - [Discussie 226](#)
 - [Opdrachten 227](#)

Hulpmiddelen [229](#)

- 1 Hulpmiddelen op de website [230](#)
- 2 Maken van een planning [231](#)
- 3 Scrum [239](#)
- 4 Effectief presenteren [243](#)
- 5 Effectief vergaderen in projecten [247](#)
- 6 Nemen van beslissingen [250](#)
- 7 Maken van een faserapport en projecteindrapport [252](#)
- 8 Systematisch problemen aanpakken [255](#)
- 9 Houden van interviews [258](#)
- 10 Onderhandelen [260](#)
- 11 Projecten en culturele verschillen [261](#)
- 12 Verandermanagement [265](#)

Bijlagen [268](#)

- 1 Alle activiteiten geclusterd [268](#)
- 2 Terminologie in PRINCE2 en de P6-Methode [270](#)

Literatuur [272](#)

Register [274](#)

Over de auteur [277](#)

Hulpbestanden op de website

Bestanden op de website www.p6-methode.noordhoff.nl
Sommige bestanden worden bij verschillende stappen gebruikt.

Bij stap	Te downloaden bestand	Type*
Vorbereiden	Minicursus plannen met MS Project	pdf
Vorbereiden	Minicursus MS Word	pdf
Vorbereiden	Voorbeeld fasering ICT	pdf
1	Checklist intakegesprek	pdf
1	Model agenda	doc
1	Model notulen	doc
1	Model Projectvoorstel	doc
1	Een projectofferte maken	pdf
2	Checklist stakeholderanalyse	pdf
2	Voorbeeld informatiematrix	pdf
2	Gedragstypen volgens MDI	pdf
2	Introductie projectaanpak (PowerPoint)	ppt
2	Model projectvoortgangsrapport	doc
2	Model tijdverantwoording	xls
2	Model weekverslag	doc
3	Model Plan van Aanpak	doc
3	Voorbeelden mindmap	pdf
3	Checklist stakeholderanalyse	pdf
3	Model risicoanalyse	xls
3	Minicursus plannen met MS Project	pdf
3	Model planning	xls
3	Schrijftips voor rapporten	pdf
3	Checklist volledigheid Plan van Aanpak	pdf
4	Model doorlopende actiepuntenlijst	doc
4	Model doorlopende besluitenlijst	doc
4	Model risicologboek	doc
4	Richtlijnen voor het schrijven van een brief	pdf
4	Model projectvoortgangsrapport	doc
4	Model wijzigingsverzoek	doc

doc MS Worddocument (aanpasbaar)

ppt MS PowerPointpresentatie (aanpasbaar)

xls MS Exceldocument (aanpasbaar)

pdf Adobe-Readerdocument (alleen lezen)

Extra theorie op website

Om de PG-Methode niet te veel te onderbreken zijn enkele onderwerpen die niet direct met de aanpak van een project te maken hebben, verplaatst naar de website.

Deze teksten zijn voor algemeen gebruik te downloaden via de website.

De extra theorie is te vinden in de volgende pdf-bestanden:

- Projectmanagementmethoden
- Projectmanagement en de beheerscyclus
- Managementstijlen
- Feedback geven en ontvangen
- Teamontwikkeling volgens Tuckman
- Managen van time, informatie en stress
- Richtlijnen voor het schrijven van een brief
- Schrijftips voor rapporten

Flitscolleges (videocolleges)

Linkjes naar de volgende serie video's (de zogenoemde flitscolleges) over projectmanagement staan op de website. De video's zijn zelfstandig door studenten te gebruiken, maar ook in te zetten bij lessen over projectmanagement.

De videocolleges betreffen de volgende onderwerpen:

- PM010 Voorbeelden projecten
- PM015 Er was eens een project
- PM020 Wat is een project?
- PM025 Soorten werkzaamheden
- PM030 Wel of niet een project?
- PM035 Een project in de tijd (tijdlijn)
- PM040 Projectdoel en projectresultaat
- PM045 Succesvol project TGKIO
- PM050 Projectmanagementmethode
- PM065 P6-Methode Inleiding
- PM070 P6-Methode Details
- PM075 P6-Methode Onderzoeksproject
- PM095 P6-Methode Hulpmiddelen
- PM105 Aanleiding voor een project
- PM120 Stuurgroep
- PM130 Projecten en programma's
- PM135 Projectvoorstel Overzicht
- PM140 Turnkeyproject
- PM165 Relatie opdrachtgever & projectmanager
- PM225 Stakeholders
- PM230 Stakeholderanalyse
- PM260 Projectteamafspraken
- PM305 Plan van Aanpak Overzicht
- PM310 Projectgrenzen
- PM410 Planning - Voorbeeld
- PM415 Stoppen van een project
- PM710 Levenscyclus van een project

VOORBEREIDEN

1 OPSTARTEN

2 INRICHTEN

3 MAKEN PVA

4 UITVOEREN

5 OPLEVEREN

6 AFSLUITEN

GEBRUIK EN BEHEER

**H
U
L
P
M
I
D
D
E
L
E
N**

Vorbereiden

VOORBEREIDEN

Dit eerste hoofdstuk is de voorbereidende stap naar het uitvoeren van een project. Je kunt het beschouwen als stap 0 van de zes stappen, omdat je pas in Stap 1 daadwerkelijk begint met de uitvoering van het project. Deze stap is bedoeld als introductie en oriëntatie op het onderwerp projectmanagement. Het is van belang dit door te lezen om te zorgen dat projectteamleden elkaars taal spreken. Ook wordt een inleiding gegeven op de P6-Methode.

Onderwerpen

- 1 Voorbeelden van projecten
- 2 Kenmerken van een project
- 3 Wat maakt een project bijzonder?
- 4 Wel of geen project
- 5 Een succesvol project
- 6 Betrokkenen bij een project
- 7 Traditioneel faseren van een project
- 8 Zes stappen: de P6-Methode
- 9 De zes stappen van de P6-Methode in detail
- 10 Alternatieve routes in de P6-Methode
- 11 Voorbeeld van gebruik van de P6-Methode
- 12 Project in de tijd
- 13 Planning bij projectmanagement
- 14 Matrixorganisaties
- 15 Beslissingen in projecten
- 16 Integere projectteamleden
- 17 Maatschappelijk verantwoord projectmanagement
- 18 Aan de slag!
- 19 Hulpmiddelen bij de P6-Methode

Resultaten

- Een overzicht van projectmatig werken
- Inzicht in de P6-Methode
- Een overzicht van bij dit boek beschikbare hulpmiddelen

1 Voorbeelden van projecten

Deze paragraaf geeft een aantal voorbeelden van projecten. De volgende paragraaf geeft de definitie en de kenmerken van een project.

Bedrijven leveren steeds nieuwe producten, de technische mogelijkheden worden steeds groter en consumenten worden kritischer en willen steeds meer: de wereld verandert voortdurend en bedrijven moeten daarin meegaan. Om deze veranderingen door te voeren kiest men vaak voor een project. Daarom komen tegenwoordig projecten vaker voor dan vroeger. Voorbeelden van projecten zijn:

- bouwprojecten, zoals huizen, bruggen, boten en winkelcentra;
- het maken van theaterproducties, speelfilms of een voorlichtingsfilm;
- het uitvoeren van een groot onderzoek, zoals een marktonderzoek of een bevolkingsonderzoek;
- het organiseren van een evenement;
- het invoeren van een nieuw softwarepakket in een bedrijf;
- het verbeteren van de logistieke dienstverlening;
- het verhuizen van een groot bedrijf naar een nieuwe locatie;
- het verlagen van de medicijnkosten of verkleinen van de wachtlijsten in een ziekenhuis.

In sommige bedrijven wordt in de regel projectmatig gewerkt. Denk hierbij aan bedrijven in de scheepsbouw, de vliegtuigbouw en de automatisering. In andere bedrijven wordt slechts incidenteel in projecten gewerkt, bijvoorbeeld voor de reorganisatie van een afdeling, een grote verhuizing of de invoering van een nieuw computerprogramma.



Bekijk het flitscollege 'PM010 Voorbeelden projecten'.

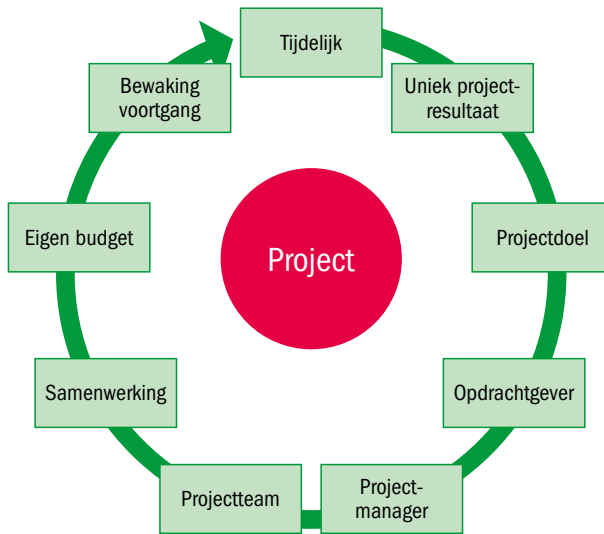
2 Kenmerken van een project

Een kenmerk van een project is dat het om een unieke situatie gaat. Sommige bedrijven noemen (beperkte) klussen die min of meer routinematig worden uitgevoerd ook projecten. Een keukenleverancier kan bij de levering van een keuken spreken van een project – compleet met een projectnummer in de boekhouding – maar deze situatie is maar beperkt uniek. De keukenleverancier levert immers maandelijks verschillende keukens. Elke keuken kan anders zijn, maar het 'leveren van een keuken' op zich is nauwelijks uniek. Ook technische installatiebureaus spreken van projecten, zoals de installatie van een centrale verwarming, maar ook deze zijn niet uniek. De methode in dit boek geldt niet voor dit soort projecten, omdat die behoorlijk routinematig zijn; voor de uitvoering ervan kunnen zelfs procedures worden geschreven.

Dit boek gaat over de P6-Methode voor projectmanagement, maar wat is dat eigenlijk: een project?

Een project is een tijdelijke samenwerking van een aantal mensen – meestal uit verschillende vakgebieden – om binnen een vastgestelde tijd een vooraf vastgesteld projectresultaat te bereiken met een vastgesteld budget.

FIGUUR 1 Kenmerken van een project



Op basis van deze definitie kunnen een aantal kenmerken van een project worden geformuleerd (zie figuur 1).

Een project is tijdelijk

Omdat een project tijdelijk is, heeft het een beginpunt en een eindpunt. Het beginpunt wordt gemarkeerd door een begindatum: deze wordt wel de project-startup genoemd. De start van het project wordt wel met de voetbalterm kick-off (de aftrap) aangeduid. De einddatum is het afgesproken moment waarop het beoogde projectresultaat wordt opgeleverd, het eventuele nawerk is afgehandeld, het 'feest is gevierd' en het projectteam is ontbonden.

Project-startup
Kick-off

Beoogd projectresultaat is uniek

Een project levert aan het eind een uniek en eenmalig projectresultaat op. Dat wil zeggen voor de uitvoerders en de opdrachtgever heeft het project een uniek karakter. Het project valt buiten de dagelijkse gang van zaken. Het projectresultaat betreft het 'wat' van het project: wat is er klaar als we klaar zijn? Dit beoogde projectresultaat kan heel verschillende zaken betreffen, bijvoorbeeld een machine, een gebouw, een fabriek, een onderzoeksrapport of zelfs een evenement of een werkwijze.

Projectresultaat

Wat

Projectdoel

Het projectdoel is het 'waarom' van het project en geeft de reden waarom de opdrachtgever het project wil laten uitvoeren en waarom hij daar geld voor over heeft. Het projectresultaat is de uitkomst van het project en het levert een bijdrage aan het projectdoel. Er kunnen verschillende projecten of maatregelen zijn die een bijdrage aan hetzelfde doel leveren.

Projectdoel
Waarom

Opdrachtgever

Een project heeft een opdrachtgever die budget in de vorm van geld of capaciteit beschikbaar stelt om het project uit te voeren. In het Engels wordt een opdrachtgever daarom – naast *principal* – ook wel sponsor (financier)

Sponsor

genoemd. Om zijn doelen te realiseren heeft de sponsor belang bij het projectresultaat. Hij moet duidelijkheid aan het projectteam verschaffen en neemt belangrijke beslissingen. Sommige projecten hebben verschillende sponsors.

Projectmanager en projectteam

Projectorganisatie

Een project kent dus een eigen projectorganisatie. De opdrachtgever stelt een projectmanager – ook wel *projectleider* genoemd – aan met voldoende bevoegdheden en bekwaamheden om het project vorm te geven. De projectmanager is eindverantwoordelijk voor het projectresultaat en maakt – met zijn projectteam – in overleg met de opdrachtgever een Plan van Aanpak (hoofdstuk 6) voor het project. De opdrachtgever zorgt ervoor dat de projectorganisatie een aparte positie en status binnen zijn organisatie geniet. Projectteamleden die uit hun normale werkzaamheden (deels) zijn vrijgemaakt om mee te werken in een projectteam, hebben tijdelijk een tweede ‘baas’: de projectmanager.

Projectteam

Projectmanager

Samenwerken aan het projectresultaat

Multidisciplinair

Een project heeft een bepaalde mate van complexiteit (ingewikkeldheid). Daardoor zijn projecten vaak multidisciplinair en werken in een project meestal mensen uit verschillende disciplines (vakgebieden) tijdelijk samen: het projectteam. De projectteamleden komen uit verschillende delen van de organisatie (of van buiten de organisatie) en hebben elk hun eigen deskundigheid. Disciplines zijn bijvoorbeeld: management, financiën, economie, marketing en techniek. Ieder spreekt zijn eigen vaktaal en heeft zijn eigen ‘kijk op de wereld’. Dit maakt projectmatig werken boeiend, maar ook lastig! Projectteamleden werken vaak niet voltijds aan het project, maar slechts in deeltijd.

Resultaatgericht

Van belang is dat de leden van het projectteam resultaatgericht kunnen werken. Het projectteam is immers samengesteld om een projectresultaat op te leveren! De projectteamleden moeten met elkaar kunnen samenwerken en weten wat van hen wordt verwacht. Er moeten afspraken worden gemaakt over te gebruiken middelen, planningen worden gemaakt, enzovoort.

Eigen budget

Geld

Financieel budget

Urenbudget

Een projectteam beschikt over een budget dat vooraf wordt vastgesteld en goedgekeurd. Met dit budget moet het projectteam het project (in principe) uitvoeren. Dit budget bestaat uit geld voor te besteden *middelen* en capaciteit van in te zetten mensen en middelen. Een project zonder een financieel budget heeft een urenbudget voor teamleden. Het budget ontstaat door vooraf in een begroting een schatting van de kosten te maken. Door onderhandeling tussen de sponsor(en) en projectmanager wordt de hoogte van het projectbudget vastgesteld.

Bewaking voortgang

Planning Rapportages

Tijdens de uitvoering van het project vindt via planning en rapportages een bewaking van voortgang en kosten plaats. Om het project beter te kunnen besturen, kan een projectmanagementmethode worden ingezet.

In dit boek worden genoemde elementen verder praktisch uitgewerkt.



Bekijk de flitscolleges ‘PM015 Er was eens een project’, ‘PM020 Wat is een project’ en ‘PM040 Projectdoel en projectresultaat’.

3 Wat maakt een project bijzonder?

In een organisatie worden allerlei werkzaamheden uitgevoerd. Deze werkzaamheden kunnen globaal in drie groepen worden ingedeeld:

- 1 improvisatie;
- 2 routinematig werk;
- 3 projectmatig werk.

Dit boek gaat over projectmatig werken. Om aan te geven welke plaats projectmatig werken inneemt, worden de drie genoemde soorten werkzaamheden hier besproken.

Improvisatie

Nieuwe werkzaamheden kunnen worden aangepakt door middel van improvisatie. Er wordt vaak geïmproviseerd als er zich een plotselinge gebeurtenis voordoet waarop snelle reactie noodzakelijk is. Het bedrijf reageert dan ad hoc. Dat wil zeggen: het reageert niet volgens een plan, maar het reageert direct en neemt snel een beslissing. Al doende leert men hoe de 'klus' moet worden geklaard. Daardoor is de uitkomst bij improvisatie onzeker en is het resultaat moeilijk precies voorspelbaar. Voor de te volgen werkwijze zijn weinig of geen richtlijnen te geven. De medewerkers moeten flexibel reageren op nieuwe situaties die zich voordoen. Het voordeel van improvisatie is dat de uitvoerder veel vrijheid heeft, maar het proces kan heel chaotisch zijn en veel energie van een organisatie vragen. Als er in een organisatie vaak wordt geïmproviseerd, kan bij de medewerkers een zekere vermoeidheid optreden omdat zij zich steeds weer moeten instellen op nieuwe werksituaties.

Improvisatie

Ad hoc

Routinematig werk

Routinematige werkzaamheden worden steeds herhaald en zijn daardoor goed voorspelbaar. De uitvoerder hoeft niet steeds te verzinnen wat er precies moet gebeuren, want daar is in het verleden al goed over nagedacht. Voor deze werkzaamheden kunnen meestal werkprocedures of voorschriften opgesteld worden, waardoor ze efficiënt (met zo weinig mogelijk inspanning) kunnen worden uitgevoerd.

Routinematige
werkzaamheden

Werkprocedures

Tot deze categorie zijn veel werkzaamheden in een organisatie te rekenen. Denk maar aan lopendebandwerk, een inkoopprocedure en verschillende administratieve werkzaamheden.

Projectmatig werk

Tussen routinematige werkzaamheden en improvisatie in liggen de projectmatige werkzaamheden. Deze hebben een eenmalig en tijdelijk karakter en zijn redelijk voorspelbaar of kunnen redelijk voorspelbaar worden gemaakt. Projectmatig werk is gericht op effectiviteit – dus op doeltreffendheid – en op resultaat. Om de voorspelbaarheid van werken te vergroten, wordt er bij projecten planmatig naar het resultaat toegewerkt, zodat de te volgen weg geleidelijk duidelijker wordt. Dit betekent dat het projectteam vooraf de tijd neemt om goed na te denken over het te bereiken doel, het op te leveren resultaat en de manier waarop dat bereikt kan worden.

Projectmatige
werkzaamheden

Een groot project wordt vaak opgedeeld in fasen, waarbij na elke fase het op te leveren projectresultaat en de te volgen weg kunnen worden bijgesteld.

Fasen

Voor projectmatige werkzaamheden wordt een aparte projectorganisatie ingericht. Dat betekent dat mensen die normaal niet met elkaar samenwerken,

Project-
organisatie

voor het project in een projectteam met een onderlinge taakverdeling samenwerken in een soort tijdelijke en unieke ‘subcultuur’ binnen een organisatie.

Bij de beslissing om een project te starten, koopt een opdrachtgever iets wat er nog niet is en in de toekomst *gemaakt* gaat worden door het projectteam. Hij heeft hierbij geen volledige zekerheid over welk projectresultaat er precies wordt opgeleverd. Sterker nog: de opdrachtgever weet het bij de start van het project zelf soms nog niet precies. Of hij zegt het te weten, terwijl hij daar zelf nog onzeker over is. Omdat een project nieuw is, heeft de opdrachtgever geen zekerheid over het moment waarop het projectresultaat wordt opgeleverd. Door de onzekerheden over het resultaat en het moment van opleveren, is het meestal ook onduidelijk wat het projectresultaat precies gaat kosten.

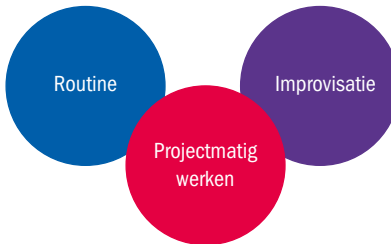
Het probleem van de opdrachtgever van een project is overdreven (en met een knipoog) als volgt samen te vatten: de opdrachtgever van een project weet niet precies wat hij wil, weet niet precies wat hij krijgt, weet niet wanneer hij het krijgt en weet niet tegen welke kosten hij het krijgt. Het goede nieuws is dat een projectmanagementmethode er iets aan kan doen om die onzekerheden te verminderen.

Een project heeft – net zoals improvisatie – de eigenschap dat het nieuw is. De betrokkenen brengen iets tot stand wat ze nooit eerder hebben gedaan. Ze willen echter niet improviseren, omdat het resultaat daarbij onzeker is en de werkwijze chaotisch is. Daarom brengen ze er bij de uitvoering van het project routine in door gebruik te maken van een vaste werkwijze.

Routine

Door projectmatig werken kun je routine brengen in iets wat je nog niet eerder hebt gedaan. Projectmanagement heeft dus kenmerken van improvisatie en van routine (zie figuur 2).

FIGUUR 2 Projectmatig werken



In dit boek bestaat deze procedure uit de P6-Methode met zes stappen om een project uit te voeren. Door deze methode is het mogelijk om niet te improviseren maar routine aan te brengen in werkzaamheden die het bedrijf nog niet eerder heeft uitgevoerd. Het resultaat van het project is nieuw, de uit te voeren taken zijn nog onbekend, maar de te volgen methodiek is bekend en eerder getest.

Samenvatting verschillende werkzaamheden

De eigenschappen van de verschillende soorten werkzaamheden zijn in tabel 1 samengevat.

TABEL 1 Soorten werkzaamheden

	Improvisatie	Projectmatig	Routinematig
Wanneer?	Ad hoc (plotseling)	Te voorzien, te plannen	Herhalend, dagelijks
Resultaat?	Onzeker	Redelijk zeker	Zeker
Bekend?	Nieuw, onverwacht	Nieuw, voorspelbaar	Bekend
Vrijheid?	Veel	Volgens methode	Nauwelijks of geen
Werkwijze?	Chaotisch, proberen	Planmatig	(Standaard)procedure
Gericht op?	Flexibiliteit	Effectiviteit	Efficiëntie
Beheersbaar?	Nauwelijks	Redelijk	Zeer

Bekijk het flitscollege 'PM025 Soorten werkzaamheden'.



4 Wel of geen project

Van een boek over projectmanagement verwacht je misschien de aanbeveling meteen alles maar als project uit te voeren, maar dat is zeker niet de bedoeling. Een bedrijf kan een grote klus ook geïmproviseerd aanpakken of laten uitvoeren via maatregelen in de lijnorganisatie. In deze paragraaf worden in een tabel de voor- en nadelen van projectmatig werken aangegeven. Vervolgens worden punten ter overweging gegeven om wel of geen project uit te voeren.

Voor- en nadelen van projecten

Tabel 2 toont de voor- en nadelen van het uitvoeren van een project.

TABEL 2 Voor- en nadelen van een project samengevat

Voordelen	Nadelen
Vrijgemaakte of ingehuurde medewerkers kunnen zich concentreren op het project.	Het opzetten, inrichten en organiseren van een project kost voorbereidingstijd.
Geschikte deskundigen van verschillende afdelingen werken resultaatgericht samen.	Het kost tijd om onder andere een Projectvoorstel en een Plan van Aanpak te schrijven.
Medewerkers van verschillende afdelingen leren elkaar kennen: dit versterkt de samenwerking tussen afdelingen.	Goede medewerkers worden 'geleend' van een afdeling, zodat daar een 'gat' ontstaat.
Een project kent vastgestelde beslispunten, zoals de goedkeuring (of niet) van Projectvoorstel en Plan van Aanpak.	Na enige tijd wordt het commitment van de afdelingsmanager met het project door dit 'gat' aangetast.
Een project heeft een opdrachtgever die bij onduidelijkheden beslist.	Projectteamleden moeten anders werken; onervaren teamleden moeten soms op cursus.
Een projectmanagementmethode kent hulpmiddelen en zorgt voor een herkenbare aanpak van het project.	Zonder de hulpmiddelen van een projectmanagementmethode moet men zelf hulpmiddelen zoeken.
Projectmatig werken is leerzaam en verruimt de blik. Een project is een kweekvijver van talent.	Medewerkers buiten het projectteamleden leren niet van het project.
Een projectmanagementmethode heeft diverse projecttools beschikbaar.	

Afwegingen

Zoals uit de nadelen in tabel 1.2 blijkt is het niet verstandig om voor een betrekkelijk kleine klus een project op te tuigen. Immers, het inrichten van een projectorganisatie, het uitvoeren van een project via een Plan van Aanpak en het managen van een project kost extra overhead. Dit kost voor een klein project relatief veel tijd en energie. Bij een groot of ingewikkeld project verdient de organisatie deze tijdinvestering wel weer terug omdat het projectteam de kwaliteit van het eindresultaat, de tijdigheid van oplevering en het budget beter kan bewaken.

Als een niet te moeilijke klus bijvoorbeeld in een paar weken kan worden uitgevoerd, is het onverstandig om er een project voor op te zetten. Wel kan de organisatie de werkzaamheden planmatig uitvoeren en verschillende technieken uit het projectmanagement (en dit boek) gebruiken. Als vuistregel zou een organisatie kunnen aanhouden dat een project een minimale doorlooptijd van enkele maanden moet hebben.

Daar staat tegenover dat een project ook niet te lang moet duren. In een jaar kan de wereld rondom het project behoorlijk wijzigen. Als een project meer dan een jaar kost, moet de opdrachtgever overwegen of hij het project moet opsplitsen in deelprojecten. Zodoende kan de organisatie na elk deelproject opnieuw beslissen hoe ze verder gaat.

Ook bij complexe projecten met veel verschillende betrokkenen, een ingewikkeld projectresultaat, een groot aantal projectteamleden, hoge investeringen, veel te verwachten wijzigingen of veel onduidelijkheid bij de opdrachtgever moet de organisatie overwegen of ze een opsplitsing maakt in verschillende kleinere deelprojecten.

Als in een organisatie geen ervaring aanwezig is met het uitvoeren van projecten, kan ze ervoor kiezen eerst een iets kleiner proefproject uit te voeren. Zo kan iedereen wennen aan de manier van werken. Bovendien is bij mislukken van het proefproject de schade voor de organisatie beperkt. Een proefproject noemt men ook wel pilot project.

Een organisatie met veel projectervaring – en die zelfs een projectmanagementmethode gebruikt – zal eerder kiezen voor een projectmatige aanpak. De opdrachtgever neemt de beslissing al dan niet een project te starten vaak op basis van een Projectvoorstel.

Overhead

Pilot project

Projectvoorstel



Bekijk het flitscollege 'PM030 Wel of niet een project'.

Projectmanagementmethode

Het managen van projecten is behoorlijk ingewikkeld en daarom mislukken projecten geregeld. Om de kans op succes voor een project te vergroten, zijn er verschillende methoden ontwikkeld om projecten aan te pakken. Sommige 'methoden' zijn specifiek bedacht voor een bepaald toepassingsgebied, zoals voor de ICT de methode *SDM*, *DSDM*, *Agile*, *Scrum* en *PRINCE2*. Deze laatste projectmanagementmethode *PRINCE2* gebruikt men tegenwoordig ook voor grote niet-ICT projecten. Verder kennen we in Nederland nog *Projectmatig werken* (PMW) en *Projectmatig creëren*. PMBoK staat voor *Project Management Body of Knowledge* van het Amerikaanse Project Management Institute (PMI). PMBoK is een kennisverzameling op het gebied van projectmanagement.

In dit boek staat de P6-Methode centraal. Deze projectmanagementmethode is ontwikkeld door de auteur van dit boek en is een synthese van verschillende methoden zoals *Projectmatig werken* en *PRINCE2*, aangevuld met eigen ervaringen en inzichten. De methode is laagdrempelig en snel toe te passen. Ze is bedoeld voor kleine tot (middel) grote bedrijven met algemene kleine of grotere projecten, maar niet voor megaprojecten bij bijvoorbeeld multinationals. Later in dit hoofdstuk (paragraaf 8) wordt een samenvatting gegeven van de P6-Methode.

P6-Methode

Bekijk het flitscollege 'PM050 Projectmanagementmethode'.

Via de website kun je een kort overzicht van Projectmanagementmethoden downloaden.

In het hoofdstuk *Hulpmiddelen* wordt in paragraaf 3 een overzicht gegeven van de projectuitvoering via de methode Scrum. Deze methode kan eenvoudig in Stap 4 van de P6-Methode worden ingepast.



5 Een succesvol project

In deze paragraaf wordt uitgelegd wat het betekent als een project succesvol is en op welke beheersaspecten de projectmanager daarbij moet letten. Het gebruik van de projectmanagementmethode zoals die in dit boek is uitgelegd, verhoogt de kans op een succesvol project. Aan het eind wordt kort ingegaan op een paar alternatieve projectmanagementmethoden.

Beheersaspecten

Tijd, geld en kwaliteit

Eenvoudig gezegd is een succesvol project een project dat het juiste projectresultaat oplevert als het op tijd (T) is afgerond, dat niet meer geld (G) kost dan is afgesproken en van de juiste kwaliteit (K) is. Hierbij moet het projectresultaat de gewenste bijdrage leveren aan het doel dat de opdrachtgever heeft met het project. Tijd, geld en kwaliteit zijn ook de factoren op basis waarvan de consument iets aanschaft, zoals het volgende voorbeeld laat zien.

Tijd

Geld

Kwaliteit

VOORBEELD 1

Kwaliteit, tijd en geld

Een consument wil een auto kopen om de komende vakantie naar Italië te rijden (doel). De belangrijkste drie vragen die hij stelt, zijn:

- 1 Wanneer, op welk *tijdstip* (T) wordt het product geleverd? Bij een auto geldt meestal een levertijd van enkele dagen tot enkele maanden, afhankelijk van de bijzonderheden die de koper wenst.
- 2 Hoeveel *geld* (G) gaat het product kosten? Wat hij moet betalen, hangt in het geval van de auto af van het merk en type, de verdere accessoires en de technische specificaties.
- 3 Wat is de *kwaliteit* (K) van het product? Bij de auto gaat het bijvoorbeeld om: welk merk en type, welk bouwjaar, welke technische specificaties, welke accessoires en wat is de technische staat van de auto? Naast deze objectieve vast te stellen kwaliteitskenmerken heeft een auto een aantal subjectieve kwaliteitsaspecten, zoals het imago en de vormgeving.

Voor een opdrachtgever van een project gelden de drie vragen uit het voorbeeld ook. Hij laat een project uitvoeren en wil weten wanneer het geleverd wordt, hoeveel het gaat kosten en welke kwaliteit het projectresultaat zal hebben. Het probleem van een project is dat het uniek is en meestal ook ingewikkeld. Daardoor zijn levertijd en kosten van het gewenste projectresultaat aanmerkelijk minder zekere aspecten dan bij de eenvoudige aanschaf van een auto. Het grote probleem van de opdrachtgever van een project is dat hij iets koopt wat er niet is en wat pas in de toekomst wordt geleverd.

Organisatie en informatie

Om mislukken van een project te voorkomen, moet het goed bestuurd worden. Een project is (gedeeltelijk) mislukt als de planning uitloopt, als het meer kost dan begroot was en als het projectdoel slechts gedeeltelijk wordt gehaald. Om te zorgen dat een project niet mislukt, moet het goed zijn georganiseerd (O) en moeten de betrokkenen goed zijn geïnformeerd (I).

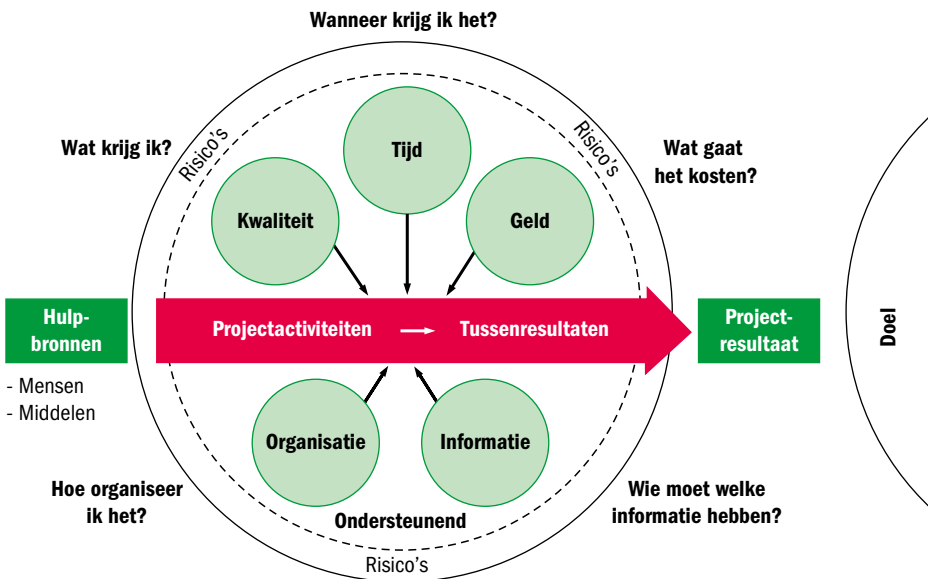
Beheersaspecten TGKIO en risico's

Tijdens de voorbereiding en uitvoering van het project zijn dus de volgende vijf beheersaspecten van belang:

- 1 tijd (T);
- 2 geld (G);
- 3 kwaliteit (K);
- 4 informatie (I);
- 5 organisatie (O).

De projectmanager en opdrachtgever moeten tijdens het project aan elk van deze TGKIO-factoren (soms ook wel aangeduid als GOKIT) voldoende aandacht besteden voor een succesvol project. De vijf beheersaspecten zijn schematisch weergegeven in figuur 3.

FIGUUR 3 TGKIO-factoren



Van de vijf beheersaspecten zijn tijd, geld en kwaliteit de belangrijkste:

- *Tijd.* Het aspect tijd betreft de belangrijke vraag wanneer de opdrachtgever het projectresultaat krijgt opgeleverd. Hierbij moet verschil worden gemaakt tussen doorlooptijd (kalendertijd) en te besteden tijd (mensen). Inzicht in beide tijdsaspecten wordt verkregen door bijvoorbeeld de planning vooraf, de tijdverantwoording door de projectteamleden, de bewaking van de voortgang en de aanpassing van de planning tijdens het project. Tijdverantwoording betekent dat de teamleden de tijd die zij aan het project besteden, verantwoord door de uitgevoerde activiteiten te registreren en deze registratie periodiek in te leveren bij de projectmanager. Deze projectmanager is op basis van de afgehandelde activiteiten in staat de voortgang te bepalen en eventueel de planning bij te werken. In paragraaf 2 van het hoofdstuk *Hulpmiddelen* wordt het onderwerp planning verder uitgewerkt.
- *Geld.* Het moet duidelijk zijn hoeveel geld het project gaat kosten, bestaande uit te besteden tijd (mensen) en te gebruiken middelen. De financiële duidelijkheid wordt verkregen door het vooraf opstellen van een budget, het bewaken van het projectbudget tijdens de uitvoering van het project en het opzetten van een procedure voor het adequaat omgaan met (kostbare) wijzigingsverzoeken.
- *Kwaliteit.* Bij de kwaliteit van het project gaat het uiteindelijk om de functionele en operationele specificaties van het projectresultaat. Het projectresultaat bestaat uit de producten of diensten – het ‘wat’ van het project – die uiteindelijk onder verantwoordelijkheid van de projectmanager door het project tot stand moeten worden gebracht en moeten worden opgeleverd. Het aspect kwaliteit heeft dus (vooral) betrekking op het projectresultaat, dat wil zeggen: de kwaliteit die door het projectteam wordt geleverd en de manier waarop het projectteam kan zorgen voor die kwaliteit. Tijdens een project kan het projectteam deze kwaliteit bevorderen door het opstellen van specificaties voor het projectresultaat in het Plan van Aanpak, het bewaken van het projectresultaat, het opstellen van testprocedures, het meten van de kwaliteit van tussenresultaten, het adequaat omgaan met wijzigingsverzoeken en het uitvoeren van een acceptatietest aan het eind van het project. Het projectdoel is het ‘waarom’ van het project: de reden dat de opdrachtgever dit projectresultaat wil hebben. Het projectresultaat ‘bouwen van een extra fabriekshal’ kan bijvoorbeeld een bijdrage leveren aan het projectdoel ‘verhogen van de productiecapaciteit’. Het projectdoel moet binnen de organisatiedoelstellingen vallen; in het voorbeeld hiervoor zou dat kunnen zijn ‘het vergroten van het marktaandeel’. Er zijn verschillende maatregelen en projecten mogelijk, die samen een bijdrage leveren aan deze organisatiedoelstellingen.

Kalendertijd

Mensen

Tijd-
verantwoording

H

Budget

Projectresultaat

Projectdoel

Om een project tot een succes te maken, gelden ook de twee andere beheersaspecten. Deze aspecten zijn geen doel op zichzelf maar ondersteunen de eerste drie aspecten:

- *Informatie.* Dit betreft de vraag welke persoon welke informatie krijgt. Van belang bij het aspect informatie zijn de wijze van overleggen tussen betrokkenen, het opzetten van een projectarchief, het communiceren met de omgeving, het verspreiden van informatie, het terugkoppelen van de projectmanager naar de opdrachtgever en het terugkoppelen van projectteamleden naar de projectmanager.
- *Organisatie.* Dit betreft de manier waarop het project wordt georganiseerd. Van belang bij het aspect organisatie zijn de diverse overlegstructuren, de wijze van het nemen van beslissingen, het opstellen van een Plan van

Aanpak, de taakverdeling binnen het projectteam, de manier van omgaan met wijzigingsverzoeken, het afspreken van (standaard) werkprocedures. Bij de organisatie van het project zijn resources (hulpbronnen) nodig. Resources zijn mensen en middelen die worden ingezet om het project tot uitvoering te brengen en het gewenste projectresultaat op te leveren. Belangrijk daarbij is hoe de organisatie aan resources voor het project komt en hoe zij het project organiseert.

Behalve dat een projectsucces wordt afgemeten aan de aspecten tijd, geld en kwaliteit van het projectresultaat, is dus de wijze van projectmanagement met behulp van informatie en organisatie van belang. In figuur 3 staat in de buitenste cirkel de term risico's, om aan te geven dat elk van de vijf TGKIO-beheersaspecten tijdens de uitvoering van het project verstoord kan worden door verschillende risico's.

Risico's



Bekijk het flitscollege 'PM045 Succesvol project TGKIO'.

Duivelsdriehoek

De drie factoren tijd, geld en kwaliteit worden samen wel eens de Duivelsdriehoek genoemd, omdat ze elkaar beïnvloeden. Als het projectteam snel wil leveren, gaat dit vaak ten koste van de kwaliteit. Als zij kwaliteit wil leveren, kost dit meestal geld en duurt het relatief lang. De drie factoren in de duivelsdriehoek zitten als het ware met een touwtje aan elkaar vast: als het projectteam aan de één trekt, heeft dat invloed op de andere twee. Soms wordt de duivelsdriehoek uitgebreid met de 'scope' van het project; dit is de reikwijdte (omvang) van het project en het zegt iets over wat wel en wat niet tot het project behoort. In dat geval spreekt men wel van het Duivelsvierkant. Een vergelijking die daarbij vaak wordt gebruikt, is die van een tafelkleed met op de vier hoeken de aspecten tijd, geld, kwaliteit en scope. Als aan een van de hoeken wordt getrokken, verschuift het kleed en beïnvloedt dat de andere hoeken.

Duivelsvierkant

Niet alleen in het Plan van Aanpak uit Stap 3 komen de vijf TGKIO-aspecten aan de orde. Ook tijdens de uitvoering van het project in Stap 4 zijn deze belangrijk. Bij elke faseovergang wordt aan de hand van de TGKIO-aspecten de voorgaande fase geëvalueerd. Aan het eind van het project wordt het hele project op deze wijze beoordeeld.

Andere succesbepalende factoren

Het projectsucces kent dus de volgende twee componenten: het succes van de oplevering van het afgesproken projectresultaat (TGK) en het succes van het projectmanagement (IO). Dit succes is echter gedefinieerd vanuit het standpunt van de opdrachtgever en gezien vanuit het oorspronkelijk afgesproken projectresultaat.

Er zijn echter meer componenten die bepalen of een project geslaagd is. Als de opdrachtgever (de betaler) tevreden is met het resultaat ondanks het feit dat de specificaties van het projectresultaat tijdens het project flink zijn gewijzigd, het projectbudget significant is overschreden of het project behoorlijk langer heeft geduurd dan afgesproken, dan is het project toch succesvol.

Projectresultaat Projectmanagement

Acceptatie

Er zijn dus meer factoren – naast TGKIO – die het succes van het project bepalen; dit zijn de acceptatie door de gebruikers van het projectresultaat, de mate waarin het project de organisatie voorbereidt op de toekomst en de mate waarin de toegevoegde waarde van het project voldoet aan de verwachtingen (Wijnen, 2007). Het 'managen van de verwachtingen' is een

Verwachtingen

belangrijke vaardigheid van de projectmanager. Dit managen houdt in dat hij niet te veel belooft, het project niet te positief afschildert en eventuele tegenvallers tijdig en tactisch naar de omgeving communiceert. Hierdoor kan een project dat niet geheel opgeleverd wordt volgens de oorspronkelijke afspraken, door de betrokkenen toch als succesvol worden ervaren.

Via de website kun je informatie downloaden over Projectmanagement en de beheerscyclus van Deming.



6 Betrokkenen bij een project

Een project kent een aantal betrokkenen, ook wel *stakeholders* of belanghebbenden genoemd. Zij hebben direct of indirect belang bij het resultaat of de uitvoering van het project; in positieve zin hebben ze er voordeel van, in negatieve zin hebben ze er nadeel of last van. Bij de uitvoering van de stappen in de rest van dit boek worden hun rollen verder toegelicht. Betrokkenen zijn de volgende personen:

- De *opdrachtgever* is de eigenaar van het project. Hij is degene die in verband met de organisatiedoelen wil beschikken over het projectresultaat. Hij 'betaalt' het project door zijn eigen geld, zijn bedrijfsbudget of zijn medewerkers en middelen ter beschikking te stellen van het project. De opdrachtgever is de afnemer – de klant – van het projectresultaat en is degene die dit uiteindelijke goedkeurt (of niet). Als er een stuurgroep voor het project is ingesteld, is de opdrachtgever daar de voorzitter van.
- De *projectmanager* (ook wel de projectleider genoemd) is de tijdelijke 'baas' van het projectteam.
- Het *projectteam* (ook wel de projectgroep genoemd) voert het project uit en levert uiteindelijk het projectresultaat op. Het team bestaat uit projectteamleden (ook wel projectleden of projectmedewerkers genoemd) die tijdelijk zijn toegevoegd aan het project en die zijn geselecteerd op basis van hun deskundigheid, hun competenties en hun beschikbaarheid.
- De *gebruikers* van het projectresultaat zijn de personen die moeten werken met het projectresultaat. De gebruiker kan de opdrachtgever zelf zijn, maar ook de klanten of medewerkers van de organisatie.
- De *leveranciers* leveren zaken als materiaal, apparatuur en software. Soms leveren ze projectteamleden of adviseurs om het project mee te helpen uitvoeren.
- De *lijnmanager* binnen een organisatie is vaak leverancier van projectteamleden en hulpmiddelen. Een lijnmanager zal in dat geval vaak in de stuurgroep zitting hebben.
- De *beheerders* zijn de mensen die na afloop van het project het projectresultaat in stand moeten houden. Afhankelijk van het type project moeten zij vanaf het begin van het project betrokken zijn.
- Er zijn ook *andere betrokkenen*. Wie dit zijn, hangt sterk af van het soort project. Denk aan omwonenden van een bouwproject, de pers bij een evenement, de overheid (gemeente, provincie, rijk) voor vergunningen of de ouders van de kinderen bij een project ten behoeve van vermindering van overlast door probleemjeugd.

In Stap 2 voert het projectteam eventueel een stakeholderanalyse van de projectomgeving uit. Op grond van deze analyse worden de belangen van verschillende partijen duidelijk. Het projectteam probeert daarmee ook

vroegtijdig vast te stellen met welke voorstanders en welke tegenstanders zij mogelijk te maken krijgt.

7 Traditioneel faseren van een project

Beheersbaarheid

Grote projecten zijn vaak moeilijk beheersbaar. Dat wil zeggen dat het moeilijk is het afgesproken tijdstip van opleveren te halen, het gewenste projectresultaat op te leveren of te voorkomen dat het budget wordt overschreden. Zowel de projectmanager als de opdrachtgever dienen zich zorgen te maken over deze beheersbaarheid. Langlopende projecten zijn moeilijker te beheersen dan kortlopende projecten, omdat de omgeving voortdurend verandert. Hoe langer een project duurt, hoe groter de kans op wijzigingen in het gewenste projectresultaat. Om een groot project beheersbaar te maken, beslist men in het begin bijvoorbeeld op basis van een Projectvoorstel om al dan niet te starten. Later maakt het projectteam een Plan van Aanpak waarin het project duidelijk wordt beschreven in termen van te bereiken projectdoelen, op te leveren resultaten, het beschikbare budget en de planning van het project.

Om risico's te verkleinen deelt men een groot project vaak op in fasen of stappen. Een fase is een serie activiteiten binnen een project die logisch gezien bij elkaar behoren. Een fase kan ook al een bruikbaar tussenresultaat opleveren. Als dit aan de gebruikers ter beschikking wordt gesteld, kan dit de uiteindelijke acceptatie van het eindresultaat vergroten en daarmee een bijdrage leveren aan het projectsucces.

Hierna volgt een traditionele methode die bij faseren wordt gebruikt. Vervolgens wordt het doel van fasering uitgelegd.

Traditionele faseringsmethode

In projectmanagementliteratuur (onder andere Wijnen, 2007) komt vaak de fasering van figuur 4 voor. Links in de figuur is de fase vermeld met een korte toelichting en rechts staat wat de fase 'oplevert' als resultaat. In de initiatiefase komt het idee tot stand en wordt een Projectvoorstel of een Projectopdracht gemaakt.

FIGUUR 4 Fasering met de resultaten per fase



Deze methode wordt wel een watervalmethode genoemd, omdat het verloop van het project van boven naar beneden vloeit als bij een waterval. De methode is daardoor weinig flexibel en werkt bijvoorbeeld goed voor een duidelijk project zoals het bouwen van een huis (hier als voorbeeld genomen).

Watervalmethode

Initiatiefase

In de initiatiefase bestaat er een probleem, een visie of idee waarvan de organisatie vindt dat er iets aan moet gebeuren. In deze fase wordt de eerste stap gezet naar een project. Het resultaat van deze fase is een goedgekeurd Projectvoorstel of het besluit om verder geen acties te ondernemen. In sommige projecten wordt geen beslissing genomen op basis van een Projectvoorstel, maar wordt op basis van een Projectopdracht van de opdrachtgever direct met de definitiefase begonnen.

VOORBEELD 2

In deze fase, dus voorafgaand aan het bouwen van een huis, is de bewoner ontevreden met zijn oude woonsituatie (ver weg van zijn werk, files, de school ver weg van huis) of er doet zich een nieuwe mogelijkheid voor (erfenis, hoger salaris, nieuwe baan). Hij overweegt om ergens anders te gaan wonen en een nieuw huis te gaan bouwen. Hij doet – samen met zijn gezin – een globaal onderzoekje naar de haalbaarheid van zijn idee.

Definitiefase

De definitiefase geeft duidelijkheid over wat er van het project verwacht kan worden en hoe het project wordt aangepakt. De eisen aan het projectresultaat worden zo duidelijk en gedetailleerd mogelijk vastgelegd. Aan het eind van de definitiefase weet men wat er 'klaar is als we klaar zijn' en via welke aanpak het projectresultaat beschikbaar komt. Er ligt dan een Plan van Aanpak waarin het project precies is gedefinieerd. In de deze fase wordt tevens de projectorganisatie opgetuigd en ingericht.

VOORBEELD 3

In deze fase stelt de bewoner de eisen – de specificaties – op die hij en zijn gezin aan een huis stellen. Hij stelt vast wat de financiële mogelijkheden zijn en onderzoekt de beschikbaarheid van een geschikt stuk grond. Zo wil hij bijvoorbeeld een vrijstaand huis op 700 m² grond met vier slaapkamers, een ruime woonkamer, een dubbele garage en een flinke tuin. Zijn eisen moeten haalbaar zijn en passen binnen het budget. Het kan dat onderdelen van zijn eisen sneuvelen door een te krap budget.

Ontwerpfase

In de ontwerpfase wordt aangegeven hoe het projectresultaat eruit komt te zien, bijvoorbeeld via ontwerptekeningen of via een prototype. Een prototype is een eerste (model van een) product dat bedoeld is om de werking te testen en de eventuele productie voor te bereiden.

Aan het eind van deze fase is een door de opdrachtgever goedgekeurd ontwerp gereed dat:

- aan de opdrachtgever precies duidelijk maakt wat hij krijgt;
- aan de 'voorbereiders' van de volgende fase duidelijk maakt wat er gemaakt moet worden.

VOORBEELD 4

In de ontwerpfase neemt de bouwlustige bewoner een architect in de arm die een ontwerp van het huis gaat maken. De architect ontwerpt de indeling, maakt bouwtekeningen en overlegt over de te gebruiken materialen. Ook de plaats van sanitair en stopcontacten worden vastgelegd. Uiteindelijk ligt er een tekening klaar en is de beschrijving van het huis compleet.

Vorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase wordt het ontwerp uit de ontwerpfase geschikt gemaakt voor realisatie. Het projectteam bekijkt hoe het ontwerp uit de vorige fase te maken is en maakt vaak een gedetailleerd uitvoeringsplan of ontwerp. In deze fase worden dus nog geen producten gemaakt die onderdeel zijn van het projectresultaat, hooguit hulpmiddelen. Het projectteam zorgt ervoor dat de realisatiefase probleemloos kan verlopen.

VOORBEELD 5

In deze (bouw)fase maken aannemers en installateurs van het nieuwe huis aan de hand van het ontwerp aanvullende technische tekeningen met de bekabeling, de riolering, de waterleiding en de gasbuizen. De capaciteit van verwarming, radiatoren en meterkasten wordt berekend. Dit 'technische ontwerp' geeft voor de bouwers in de volgende fase precies aan hoe ze moeten werken. Ook wordt bepaald welke materialen in welke hoeveelheden nodig zijn.

Realisatiefase

In deze fase wordt gewenste projectresultaat gemaakt. In deze fase zorgt het projectteam voor de invoering (implementatie) van het projectresultaat. Bij de overgang van de oude naar de nieuwe situatie heeft de organisatie te maken met een zogenoemde conversie. Hierbij moeten medewerkers bijvoorbeeld worden opgeleid om met het projectresultaat te leren werken. Na afloop van deze fase is het door de opdrachtgever gewenste projectresultaat opgeleverd en wordt het project opgeheven en geëvalueerd.

VOORBEELD 6

Aan het begin van de realisatiefase – de bouw – maakt de aannemer een planning. Metselaars, timmerlui, elektriciens en loodgieters gaan aan de slag met het ontwerp en de technische tekeningen; ze bouwen het huis. Aan het eind van deze fase wordt het huis opgeleverd, krijgt de opdrachtgever de

slutel en kan hij verhuizen. Verhuizen is op te vatten als de conversie van de oude situatie in de nieuwe situatie. Bij de officiële oplevering door de aannemer accepteert de opdrachtgever – na controle – het huis en is het projectresultaat voltooid.

Nazorgfase

De nazorgfase valt buiten het eigenlijke project en valt niet onder verantwoordelijkheid van het projectteam. In deze fase wordt het tijdens het project tot stand gekomen projectresultaat gebruikt en beheerd. Doordat omstandigheden zich in de loop van de tijd wijzigen, zullen ook de aan het projectresultaat te stellen eisen veranderen. Hierdoor zullen aanpassingen noodzakelijk zijn. Dus na uitvoering van een project is het projectteam weliswaar klaar, maar het projectresultaat moet – afhankelijk van het soort project – nog wel in stand worden gehouden.

VOORBEELD 7

Tijdens het wonen in het huis is nazorg (beheer) nodig: het huis moet 'in stand' worden gehouden. Denk aan schilderen, tuinonderhoud, reparaties en kleine of grote verbouwingen.

Doel van fasering

Fasering is van belang in het kader van 'eerst denken, dan doen'. Om misers te voorkomen gaat de organisatie niet direct aan de slag, maar denkt zij eerst een fase geheel in detail door. Verder geeft fasering structuur aan een project, met als voordeel dat in het project beslismomenten worden ingebouwd. Aan het eind van elke fase vindt een evaluatie plaats op basis van de TGKIO-factoren en de risico's. Op dat moment heeft de opdrachtgever de gelegenheid het project bij te sturen en heeft het projectteam de mogelijkheid opnieuw commitment te verwerven voor het vervolg van het project. De opdrachtgever kan aan het eind van een fase de volgende beslissingen nemen:

- doorgaan op de ingeslagen weg en verder met de volgende fase;
- doorgaan, maar met aanpassingen; doordat bijvoorbeeld het project niet verloopt als gewenst, het projectdoel is aangepast of de omstandigheden zijn gewijzigd, zullen veranderingen op het oorspronkelijke plan worden doorgevoerd.
- voortijdig stoppen met het project; het project voldoet in het geheel niet aan de verwachtingen en wordt niet afgemaakt.

De opdrachtgever is degene die formeel de beslissingen neemt over hoe verder te gaan met het project. Een projectmanager adviseert, maar kan een project niet stoppen. Hooguit kan hij – bij een in zijn ogen onmogelijk project – de opdracht teruggeven aan de opdrachtgever.

Fasering

8 Zes stappen: de P6-Methode

De vorige paragrafen gaven inzicht in een traditionele manier om een project te faseren. Om de nadelen te ondervangen gebruikt de P6-Methode een variant op deze fasering met zes stappen. De P6-Methode omvat de volgende zes stappen (zie figuur 5):

- Stap 1: opstarten van het project;
- Stap 2: inrichten van het project;
- Stap 3: maken van het Plan van Aanpak;
- Stap 4: uitvoeren van het project;
- Stap 5: opleveren van het projectresultaat;
- Stap 6: afsluiten van het project.

FIGUUR 5 Zes stappen van de P6-Methode



Bekijk het flitscollege 'PM065 P6-Methode Inleiding'.

Redenen om af te wijken van de traditionele fasering uit de vorige paragraaf zijn de volgende:

- De P6-Methode legt extra nadruk op die onderdelen die altijd voorkomen in een project. Zo is er aandacht voor het inrichten van het project, zoals het installeren van het projectteam. Het Projectvoorstel en het Plan van Aanpak spelen een belangrijke rol in de methode. Ook krijgen het opleveren van het projectresultaat en het formeel afsluiten van het project extra nadruk.

- Verder komen de ontwerpfase, de voorbereidingsfase en de realisatiefase niet altijd allemaal voor, hebben ze een andere inhoud of hebben ze een andere naam. Daarom worden deze in de methode samengevoegd tot één stap (Stap 4 'Uitvoeren van het project'). Stap 4 is onderverdeeld in een variabel aantal uitvoeringsfasen. In Stap 1 bepaal je op welke manier je Stap 4 onderverdeelt.
- De P6-Methode is hierdoor flexibeler dan de traditionele fasering. Niet alleen kun je deze traditionele fasering eenvoudig in de P6-Methode inpassen: ook moderne methoden als Scrum en Agile kunnen worden opgenomen.
- Door de Nederlandse terminologie en een heldere indeling is de P6-Methode laagdrempelig en kan ze snel – zonder zware cursussen vooraf – worden ingezet.

De P6-Methode bevat een aantal bijpassende hulpmiddelen die van de website kunnen worden gedownload.

Bekijk het flitscollege 'PM095 P6-Methode Hulpmiddelen'.



9 De zes stappen van de P6-Methode in detail

De zes stappen sluiten aan bij de hiervoor in paragraaf 7 besproken fasering, maar niet één-op-één. De stappen worden weergegeven in figuur 6. R1 tot en met R4 zijn de momenten waarop een alternatieve route kan worden genomen om de methode uit te voeren.

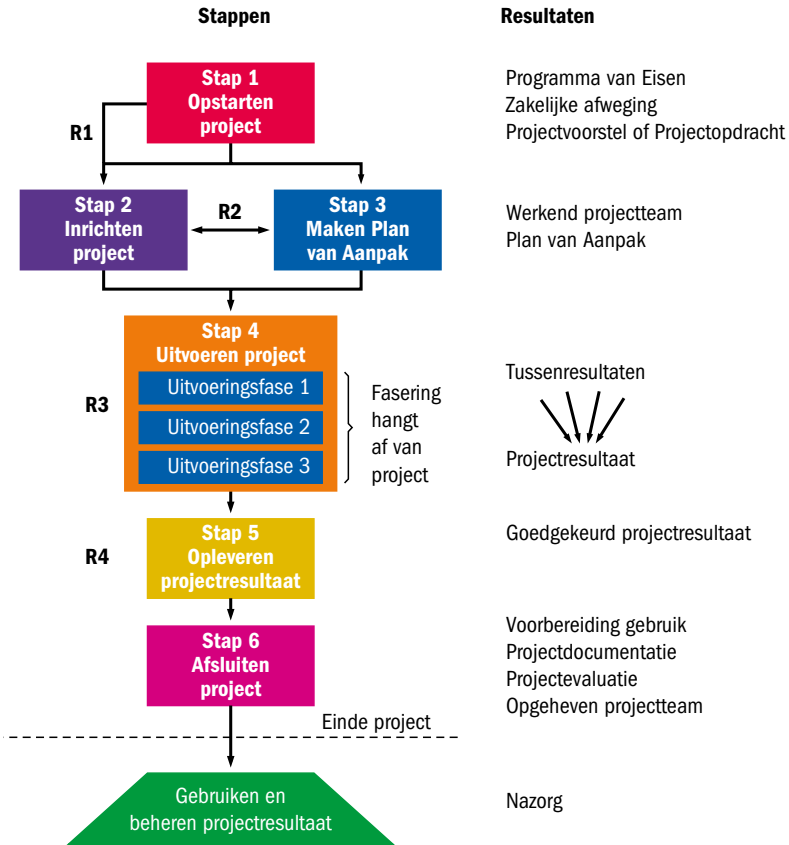
R = moment voor alternatieve route (zie verder paragraaf 10).

In de terminologie van het boek wordt een project onderverdeeld in *stappen*. Stap 4 'Uitvoeren van het project' wordt verder onderverdeeld in 'uitvoeringsfasen'. De stappen van de P6-Methode worden hier kort toegelicht. In de rest van dit boek worden ze uitgebreid besproken.

De inhoud van de stappen is als volgt:

- In *Stap 1 'Opstarten van het project'* komt de organisatie op basis van een idee tot de conclusie dat er een project zou kunnen worden gestart. Vervolgens stelt men het doel van het project vast, stelt men een Programma van Eisen op en onderzoekt men de haalbaarheid. Deze zaken verwerkt men in een Projectvoorstel op basis waarvan de opdrachtgever en andere sponsors beslissen of men een project opstart en een projectmanager benoemt. Soms slaat men het Projectvoorstel over en verstrekt de opdrachtgever direct een Projectopdracht. In dat geval controleert men de volledigheid van de Projectopdracht en slaat men een deel van Stap 1 over.
- In *Stap 2 'Inrichten van het project'* stelt men een projectteam samen en wordt het project georganiseerd.
- In *Stap 3 'Maken van het Plan van Aanpak'* maakt het projectteam een gedetailleerd Plan van Aanpak (PvA). Dit plan bevat niet alleen het projectresultaat en de aanpak van het project, maar het vormt ook een contract tussen de projectmanager met zijn projectteam enerzijds en de opdrachtgever anderzijds. Aangezien Stap 2 en 3 elkaar beïnvloeden, vin-

FIGUUR 6 De stappen van de P6-Methode



den ze meestal min of meer gelijktijdig plaats. Aan het eind van Stap 3 staat een werkend projectteam klaar om het goedgekeurde Plan van Aanpak uit te voeren.

- In *Stap 4 'Uitvoeren van het project'* is het project opgedeeld in uitvoeringsfasen. Via tussenresultaten levert het projectteam uiteindelijk het gewenste projectresultaat op. Het aantal uitvoeringsfasen is flexibel en afhankelijk van de grootte en het soort project.
- In *Stap 5 'Opleveren van het projectresultaat'* is de uitvoering van het project grotendeels klaar en levert het projectteam het projectresultaat op. Dit resultaat wordt getest en – eventueel na nog enkele aanpassingen – goedgekeurd en geaccepteerd door de opdrachtgever.
- In *Stap 6 'Afsluiten van het project'* zorgt het projectteam – als dat aan de orde is – ervoor dat het projectresultaat kan worden onderhouden (beheerd). Na oplevering van de projectdocumentatie en de eindevaluatie ontheft de opdrachtgever het projectteam officieel van haar taak en is het project ten einde.

Als het projectresultaat na het officiële einde van het project beschikbaar blijft, zal het in stand moeten worden gehouden (beheerd). Tijdens het 'Gebruik en beheer van het projectresultaat' moet worden voorkomen dat de kwaliteit van het projectresultaat achteruit gaat en moet er door eventuele nieuwe aanpassingen voor worden gezorgd dat het projectresultaat up-to-date blijft.

Bekijk het flitscollege 'PM070 P6-Methode Details'.



10 Alternatieve routes in de P6-Methode

Afhankelijk van het type project en de complexiteit ervan, kan het projectteam tijdens het uitvoeren van het project binnen de stappen van de P6-Methode een aantal keuzes maken. Die keuzes kunnen ertoe leiden dat je een alternatieve route volgt. De momenten waarop deze keuze moet worden gemaakt, zijn in figuur 6 aangegeven met R1 tot en met R4.

De alternatieve routes houden het volgende in:

- *Alternatieve route 1 (R1)*. Om gefundeerd een beslissing te nemen een project te starten, laat de opdrachtgever in Stap 1 een *Projectvoorstel* maken. Als die beslissing al genomen is geeft hij rechtstreeks een *Projectopdracht* (R1). De projectmanager accepteert deze Projectopdracht en richt in Stap 2 het project in. Samen met het projectteam schrijft hij het Plan van Aanpak (Stap 3). Dit Plan van Aanpak omvat vergelijkbare elementen als het Projectvoorstel, maar is gedetailleerder.
- *Alternatieve route 2 (R2)*. In de P6-Methode wordt standaard in Stap 2 het project ingericht en het projectteam samengesteld. Daarna maakt het projectteam in Stap 3 het Plan van Aanpak. Deze volgorde heeft de voorkeur omdat hierdoor commitment binnen het projectteam ontstaat en ieder teamlid zijn deskundigheid inbrengt bij het maken van het Plan van Aanpak. Bij alternatief R2 voert men Stap 2 en Stap 3 min of meer *gelijktijdig* uit en maken projectmanager en zijn projectteam gezamenlijk het Plan van Aanpak. Een nog ander alternatief R2 is dat Stap 2 en Stap 3 worden omgedraaid. Eerst stelt de projectmanager het Plan van Aanpak op, waarna het project wordt ingericht volgens Stap 2. Nadeel van deze omdraaiing is dat het projectteam een plan krijgt opgelegd waar ze mogelijk moeilijk mee uit de voeten kan of zelfs weerstand tegen heeft. De volgorde van Stap 2 en Stap 3 is overigens ook cultureel bepaald: in Nederland is inspraak bij een Plan van Aanpak bijna een must, terwijl in landen met een hiërarchische bedrijfscultuur de projectmanager de baas is die anderen vertelt wat ze moeten doen.
- *Alternatieve route 3 (R3)*. In Stap 4 'Uitvoeren project' kies je de verschillende deelstappen die de P6-Methode *uitvoeringsfasen* noemt. Een eenvoudig project kent in Stap 4 bijvoorbeeld alleen de uitvoeringsfase 'Realisatie' (het doen). Een ingewikkeld of groot project kent bijvoorbeeld de uitvoeringsfasen 'Ontwerp', 'Vorbereiding' en 'Uitvoering'. Verschillende typen projecten gebruiken verschillende benamingen voor de uitvoeringsfasen. Bij een onderzoeksproject heet 'Maken van het Plan van Aanpak' bijvoorbeeld 'Maken van het onderzoeksplan'. Kortom, in Stap 4 kunnen verschillende uitvoeringsfasen voorkomen. Hier kunnen eventueel ook methoden als Scrum en Agile worden ingepast. Welke uitvoeringsfase het projectteam tijdens de uitvoering kiest, bepaalt ze overigens al in Stap 1.

- *Alternatieve route 4 (R4).* In de P6-Methode vindt de oplevering van het projectresultaat gewoonlijk plaats in Stap 5. Een alternatief is dat het projectteam de oplevering van het projectresultaat van Stap 5 opneemt in Stap 4 'Uitvoeren van het project' en daarmee Stap 5 laat vervallen. Vaak is de oplevering van het projectresultaat zo belangrijk dat het goed is om hiervoor een aparte stap op te nemen. Als het project bijvoorbeeld een evenement betreft, is Stap 5 de belangrijkste: dit is het evenement zelf!

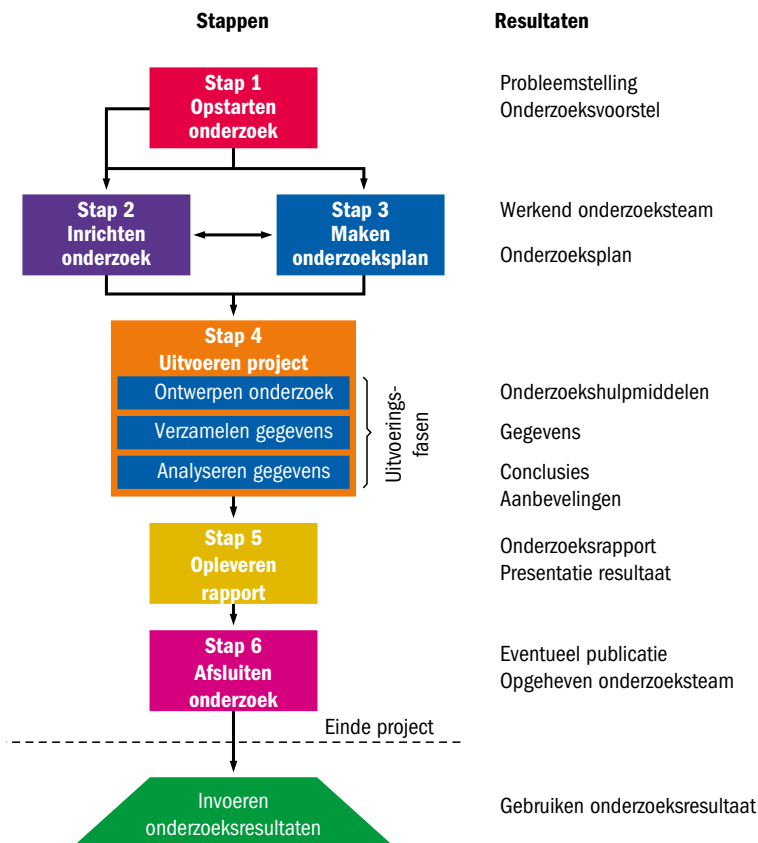
In de beschrijving van de zes stappen wordt in dit boek telkens aangegeven wanneer genoemde keuzes moeten worden gemaakt.

Ook een onderzoek heeft de kenmerken van een project en is als project uit te voeren. Het onderzoek kan via de P6-Methode worden ingedeeld. Dit wordt in een voorbeeld toegelicht.

11 Voorbeeld van gebruik van de P6-Methode

Een onderzoek kent volgens de P6-Methode de volgende stappen (zie figuur 7).

FIGUUR 7 Onderzoek volgens de P6-Methode



In *Stap 1 'Opstarten van het onderzoek'* ontstaat bij de opdrachtgever een vraag (de probleemstelling) waarop hij een antwoord wil. Om het antwoord te vinden, neemt hij het initiatief tot het uitvoeren van bijvoorbeeld een marktonderzoek, een wetenschappelijk onderzoek, een bevolkingsonderzoek of een haalbaarheidsonderzoek. Op basis van een Projectvoorstel – in dit geval ook wel Onderzoeksvoorstel genoemd – besluit hij een onderzoeksproject te starten.

In *Stap 2 'Inrichten van het onderzoek'* wordt onder andere een onderzoeksteam ingesteld.

In *Stap 3 'Maken van het onderzoeksplan'* wordt de probleemstelling opgedeeld in verschillende onderzoeksvragen. Ook worden de grenzen bepaald, worden de kosten berekend en wordt een planning gemaakt. Het Plan van Aanpak noemt men in dit geval het onderzoeksplan.

Stap 4 'Uitvoeren van het project' bestaat uit een aantal uitvoeringsfasen:

- In de uitvoeringsfase 'Ontwerpen van het onderzoek' ontwerpt het onderzoeksteam de hulpmiddelen waarmee de gegevens verzameld worden en waarmee het onderzoek uitgevoerd gaat worden. Bij een experimenteel onderzoek (chemisch, medisch) worden de uit te voeren experimenten bedacht en ontworpen en wordt al nagedacht over hoe de onderzoeksgegevens later worden verwerkt. Bij een marktonderzoek worden bijvoorbeeld de enquêtevragen met een computerprogramma in een database ingevoerd, telefoonscripts (een soort handleiding) geschreven en de te ondervragen mensen geselecteerd.
- In de uitvoeringsfase 'Verzamelen van gegevens' worden aan de hand van het ontwerp eerst de voorbereidingen getroffen om de benodigde onderzoeksgegevens te verzamelen. Er wordt eventueel personeel ingehuurd en er worden met hen afspraken gemaakt over het verzamelen van de gegevens. Vervolgens worden de gegevens daadwerkelijk verzameld.
- Tijdens de uitvoeringsfase 'Analyseren van gegevens' worden de verzamelde gegevens geanalyseerd. De gegevens worden geselecteerd, gesorteerd en onderzocht op logische verbanden. Op basis van de gevonden informatie worden conclusies getrokken en aanbevelingen geformuleerd.

In *Stap 5 'Opleveren van het rapport'* wordt het onderzoeksrapport afgemaakt en aan de opdrachtgever aangeboden. Het onderzoeksresultaat wordt gepresenteerd aan betrokkenen en eventueel gepubliceerd in een tijdschrift.

In *Stap 6 'Afsluiten van het project'* wordt – als dat aan de orde is – voorbereid dat er maatregelen worden genomen of wordt een aanvullend project gestart om de resultaten van het onderzoek te implementeren.

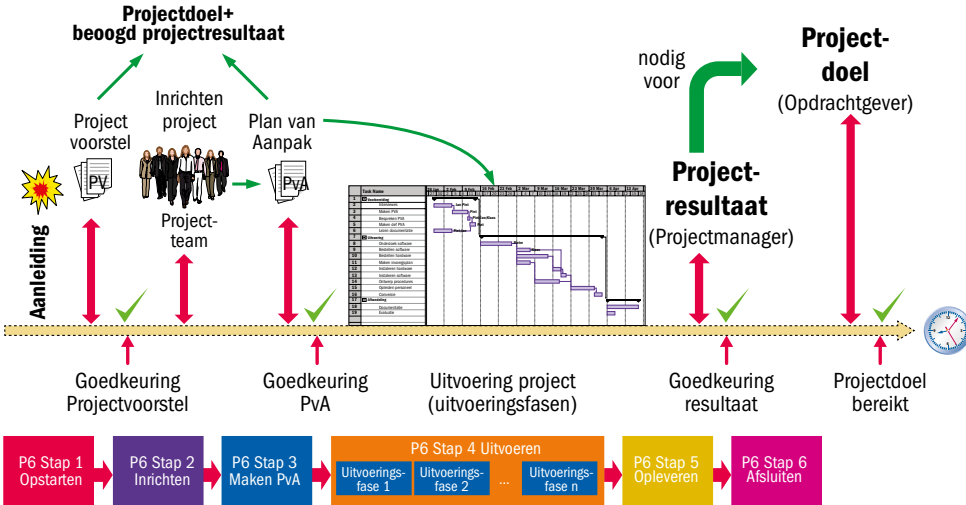
Bekijk het flitscollege 'PM075 P6-Methode Onderzoeksproject'.



12 Project in de tijd

Figuur 8 toont van links naar rechts in grote lijnen het project van begin tot eind.

FIGUUR 8 Project in de tijd



In het begin (links) zie je de aanleiding om een project te starten. Vervolgens wordt in Stap 1 een projectvoorstel geschreven. Dit beslisdocument bevat onder andere een beschrijving van het projectdoel en het beoogde projectresultaat. Na goedkeuring van dit projectvoorstel stelt de opdrachtgever een projectleider aan en zoekt samen met hem een projectteam in Stap 2. Dit team maakt in Stap 3 een Plan van Aanpak (PvA) waarin onder andere de organisatie en de uitvoering van het project wordt beschreven. Na goedkeuring van het PvA door de opdrachtgever begint het projectteam in Stap 4 om het beoogde projectresultaat te maken door de activiteiten van de uitvoeringsfasen, zoals beschreven in het Plan van Aanpak, op te starten. Rechts in de figuur in Stap 5 levert het projectteam het projectresultaat op, onder verantwoordelijkheid van de projectmanager. Het projectresultaat levert een bijdrage aan het projectdoel dat de opdrachtgever vooraf had gesteld. Na goedkeuring door de opdrachtgever wordt het project afgesloten in Stap 6.



Bekijk het flitscollege 'PM035 Een project in de tijd (tijdlijn)'.

13 Planning bij projectmanagement

Planning

De beste manier om het aspect tijd van een project te beheersen, is het maken en onderhouden van een planning. Planningen worden bij elk project gemaakt, maar het kost tijd om ze te maken en het is nog lastig ook. Een planning dient een aantal belangrijke doelen en heeft de volgende functies:

- het bepalen van de *totale doorlooptijd* van het project. De planner kan de eindtijd van een project als uitgangspunt nemen en door terug te rekenen alle projectactiviteiten plannen. In het andere geval wordt van de

begintijd uitgegaan en uitgerekend hoe lang een project gaat duren. De planner zal vaak beide manieren gebruiken, al is het maar ter controle.

- het vaststellen van de *gevolgen van een vertraging* van een bepaalde activiteit voor de rest van het project. Sommige activiteiten kunnen iets uitlopen zonder dat dit invloed heeft op de eindtijd van een project. Uitloop van andere activiteiten heeft juist wél direct een vertraging van het project tot gevolg.
- het bepalen van de *kosten van het project*. De inzet van mensen en middelen is met behulp van uurtarieven en prijzen om te rekenen naar kosten.
- het organiseren van de *werkzaamheden van de projectteamleden*. Iedereen weet dan wanneer wat gedaan moet worden en hoeveel tijd ervoor beschikbaar is.
- het bewaken van de *voortgang van het project*. Er is inzicht in hoever het project inmiddels is gevorderd en hoeveel budget er al is verbruikt.

Let op: Een planning is niet hetzelfde als een Plan van Aanpak!

In Stap 3 (paragraaf 3.12) en paragraaf 2 van *Hulpmiddelen* vind je uitgebreide informatie omtrent Plannen.

Bekijk het flitscollege 'PM410 Planning - Voorbeeld'.



14 Matrixorganisaties

Sommige grote organisaties die veel in projectverband werken, zijn ingericht als een zogenaemde matrixorganisatie. De medewerkers die hetzelfde soort werk doen of dezelfde specialisatie hebben, zitten samen in één afdeling. Alle ontwerpers maken bijvoorbeeld deel uit van de afdeling 'Ontwerp' en de manager hiervan is hun 'baas'. Dezelfde ontwerpers zitten ook in één of meer projectteams, waar de projectmanager hun 'baas' is (zie figuur 9). In de figuur is een rode stip op een kruispunt een persoon die bij één afdeling hoort (A, B, C of D) en voor een project (1, 2, 3 of 4) werkt. In de figuur werkt in project 1 dus iemand van afdeling B en D.

In deze organisatiestructuur rapporteren medewerkers dus aan twee personen.

De voordelen van een matrixorganisatie zijn:

- Specialisten zitten bij elkaar in een afdeling en kunnen vrij eenvoudig kennis en vaardigheden met elkaar delen en elkaar raadplegen.
- Een medewerker kan zich gemakkelijk specialiseren in een bepaald vakgebied.
- Het is normaal om in projecten te werken: het is gemakkelijk om toe te treden tot een project, maar ook om het weer te verlaten.

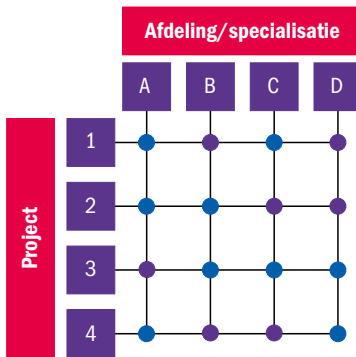
De nadelen van een matrixorganisatie zijn:

- De medewerker is meer tijd kwijt aan verantwoording afleggen aan twee bazen met elk hun eigen informatiewensen.
- De medewerker heeft twee bazen met soms conflicterende belangen.
- Een matrixorganisatie is door de complexiteit vaak moeilijk te managen.

Matrixorganisaties komen bijvoorbeeld voor bij grote architectenbureaus en bij grote ICT-bedrijven.

Matrix-
organisatie

FIGUUR 9 Matrixorganisatie



15 Beslissingen in projecten

Beslisdocument

Managers en opdrachtgevers nemen beslissingen op basis van gevoel en ervaring, maar zeker ook op basis van informatie. De P6-Methode kent een aantal momenten waarop de opdrachtgever een beslissing moet nemen over de voortgang. Hij doet dit op basis van een beslisdocument. Dit is een managementrapportage met informatie over de afgelopen periode en de te verwachten resultaten. Op basis hiervan kan de opdrachtgever gemakkelijker een beslissing nemen over het vervolg: het project doorgaan op de ingeslagen weg, het project bijstellen of het project stoppen.

Opdrachtgevers willen vaak geen uitgebreide verslagen lezen, maar vragen om 'informatie op een A4-tje'. Daarom moet een goed beslisdocument van beperkte omvang zijn, met een duidelijke structuur. De beslissing wordt in het beslisdocument dus 'voorgekookt' in 'hapklare brokken'.

In de stappen van de P6-Methode vind je een aantal beslisdocumenten:

- Het *Projectvoorstel*. In het begin van een project (tijdens de het opstarten van het project in stap 1) neemt de organisatie van de opdrachtgever op basis van het Projectvoorstel de beslissing of zij een project wil starten.
- Het *Plan van Aanpak*. Aan het eind van Stap 3 worden in het Plan van Aanpak het projectresultaat en de projectuitvoering gedefinieerd en wordt het plan na de goedkeuringsbeslissing uitgevoerd.
- Het *faserapport*. Om een uitvoeringsfase te evalueren en te beslissen over het vervolg, wordt tijdens de projectuitvoering in Stap 4 aan het eind van elke uitvoeringsfase een 'Faserapport fase X' gemaakt door het projectteam. Hierbij is X de naam van de fase. Aangezien de naamgeving en de indeling van de fasen per project anders kunnen zijn, komen er verschillende faserapporten voor. In het hoofdstuk *Hulpmiddelen* vind je de algemene indeling van dit soort beslisdocumenten.
- Het *projecteindrapport*. De eindresultaten van het gehele project worden in Stap 6 geëvalueerd en samengevat op dezelfde manier en met eenzelfde beslisdocument als een faserapport; dit heet het projecteindrapport.

Tijdens het project wordt de opdrachtgever op de hoogte gehouden van de vorderingen door oplevering van verschillende tussenreportages. Hoewel de projectmanager verantwoordelijk is voor het projectresultaat, geven de tussenrapportages de opdrachtgever de mogelijkheid het project bij te sturen. Tussenrapportages zijn bijvoorbeeld bijgewerkte plannings-, voortgangsverslagen en notulen van vergaderingen. Ook andere documenten, zoals een stakeholderanalyse, een informatiematrix en doorgaande actiepuntenlijsten kunnen een bijdrage leveren aan het managen van het project.

Het nemen van beslissingen door een opdrachtgever of stuurgroep kan soms veel tijd kosten. Houd daar rekening mee.

Bekijk het flitscollege 'PM415 Stoppen van een project'.



16 Integere projectteamleden

Niet alles kan en niet alles mag in de samenleving of binnen een organisatie. Dat geldt ook voor een project. De organisatie moet dan ook de vraag stellen of het project dat zij gaat uitvoeren wel ethisch aanvaardbaar is. Ethiek gaat over 'goed' en 'fout', over wat een organisatie wel kan doen en wat zij niet mag doen. Ethiek gaat over begrippen als normen en waarden. Normen en waarden zijn persoonsgebonden en niet voor iedereen gelijk. In deze context komen de onderwerpen 'integriteit' van de projectmanager en zijn teamleden aan de orde.

Ethiek
Normen
Waarden

Bij niet-integer gedrag maakt iemand onrechtmatig of oneigenlijk gebruik van zijn macht, zijn positie, zijn kennis, zijn relaties of zijn bevoegdheden ten voordele van zichzelf of anderen.

De *International Project Management Association Nederland* (IPMA-NL) is een beroepsvereniging van mensen die professioneel betrokken zijn bij het vakgebied projectmanagement. IPMA waakt over de integriteit van de beroepsgroep. De vereniging heeft een gedragscode opgesteld voor de beroepsgroep van projectmanagers, de Projectcode IPMA Nederland. De projectcode is er onder andere voor bedoeld dat de beroepsgroep zich niet in diskrediet brengt. De regels omvatten zaken als respect voor belanghebbenden, zorgvuldigheid met financiële middelen, belangenbehartiging van de opdrachtgever, loyaliteit aan de organisatie, professionele onafhankelijkheid, financiële onafhankelijkheid, eerlijkheid, deskundigheid, betrouwbaarheid en realisme over projectvoortgang.

Integriteit
Gedragscode
Projectcode
IPMA

De Projectcode IPMA bepaalt dat een integer projectteamlid of projectmanager:

- zich houdt aan de wetten van het land of de landen waar het project zich afspeelt;
- zich houdt aan de ethische normen op zijn vakgebied;
- rekening houdt met de ethische grenzen van de projectomgeving, bijvoorbeeld voorschriften en normen in de branche van de opdrachtgever;
- zich houdt aan de regels die gangbaar zijn voor projectmanagement;
- rekening houdt met de duurzaamheid van het projectresultaat. Dit punt wordt hierna uitgewerkt.

17 Maatschappelijk verantwoord projectmanagement

Duurzaamheid

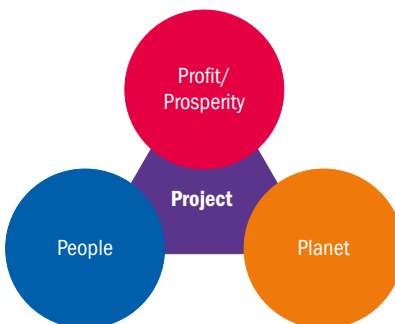
Om als mensheid te overleven op deze wereld moeten organisaties aandacht besteden aan duurzaamheid. Duurzaamheid betekent dat een organisatie voorziet in haar behoeften zonder de behoeften van toekomstige generaties in gevaar te brengen. Duurzaamheid betekent dat volgende generaties blijven beschikken over zaken als grondstoffen, energie en een gezond leefmilieu. Veel bedrijven, overheden en instellingen hebben de doelstelling maatschappelijk verantwoord te willen opereren. Bij *maatschappelijk verantwoord ondernemen* (MVO) neemt een bedrijf de verantwoordelijkheid voor de effecten van haar bedrijfsactiviteiten op mens, milieu en bedrijfsvoering. John Elkington heeft in deze context de drie P's van *People, Planet* en *Profit* bedacht. In een projectomgeving zijn dat er vier: *People, Planet, Profit* en het *Project* zelf. Je kunt dit opvatten als maatschappelijk verantwoord projectmanagement (MVP) (zie figuur 10).

Project

Project

De opdrachtgever, de projectmanager of het projectteamlid is niet alleen op de wereld: zijn project is onderdeel van een organisatie die – op haar beurt – weer een onderdeel is van de samenleving. Niet alleen als werknemer heb je een maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook als ‘burger’. Omdat projecten worden gebruikt om veranderingen tot stand te brengen, moet je – juist bij een project – rekening houden met duurzaamheid. Bij de uitvoering van het project neem je het aspect maatschappelijke verantwoordelijkheid mee als onderdeel van de plannen. De organisatie kan speciale projecten uitvoeren met als doel maatschappelijk verantwoord en duurzaam te zijn, maar ook kan zij er bij de uitvoering van elk willekeurig project rekening mee houden. Als je toch bezig bent met een verandering, kun je vaak zonder veel extra moeite en kosten ook je maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen.

FIGUUR 10 Maatschappelijk verantwoord projectmanagement in vier P's



People

Maatschappelijk verantwoord betekent dat je projectteam niet alleen rekening houdt met directe betrokkenen, maar ook met groepen daarbuiten. Binnen de onderneming houd je rekening met de gezondheid en het welzijn van medewerkers, maar ook met hun opleiding en persoonlijke ontwikkeling.

Ook medezeggenschap, inspraak, goede omgangsvormen en een prettige werkomgeving horen bij de P van People.

People

Naar buiten toe houd je rekening met kansarme groepen, maar bied je ook stageplaatsen aan. Bij de inkoop van materialen voor een project houd je rekening met de arbeidsomstandigheden waaronder deze materialen zijn gemaakt, bijvoorbeeld met kinderarbeid.

Planet

Als 'duurzaam' projectteam houd je rekening met natuur en milieu (Planet). Je probeert binnen het project energie te besparen, afval te scheiden en diervriendelijk te produceren. Ook probeer je een projectresultaat op te leveren dat vervuiling van water, lucht en bodem tegengaat en geluidshinder beperkt. Verder zorg je ervoor dat het projectresultaat – of de projectuitvoering – niet onnodig veel grondstoffen gebruikt en dat de verwerkte grondstoffen na gebruik geschikt zijn voor hergebruik.

Planet

Profit

Bij sommige projecten bestaan de baten uit het opgeleverd projectresultaat zelf; de opdrachtgever investeert een deel van zijn budget om over het projectresultaat te beschikken. Bij veel projecten echter maak je een kosten-batenanalyse en moeten de baten hoger zijn dan de kosten, dus 'winst maken'. Een duurzame opdrachtgever is niet uit op snelle persoonlijke winst, maar op winst en continuïteit op lange termijn. Hij streeft naar een gezonde financiële situatie, investeert in mensen en levert ook geregeld financiële bijdragen aan maatschappelijke doelen.

In een niet-commerciële omgeving gebruikt men trouwens in plaats van de P voor Profit wel de P van Prosperity (welvaart).

Profit
Prosperity

Houd bij het opstellen van alle projectplannen en het uitvoeren van projectactiviteiten rekening met de vier P's.



18 Aan de slag!

Als projectmanager met weinig ervaring wil je je – voor je werkelijk begint – verder verdiepen in projectmanagement. Dat geldt ook voor de projectteamleden, de opdrachtgever en andere betrokkenen. Deze paragraaf geeft tips om je inzicht te vergroten. Ook lees je hoe je de P6-Methode kunt gebruiken, inclusief de hulpmiddelen achter in dit boek en op de website.

Voorbereiden op projectmatig werken

Er zijn verschillende manieren waarop je je kunt oriënteren en voorbereiden op projectmatig werken:

- De eerste manier is de bestudering van literatuur. Er zijn veel boeken geschreven over projectmanagement. Google levert al snel een stuk of tien titels. Als je geen probleem hebt met Engels, googel je op *project management* (met spatie).
- Ook kun je een cursus, workshop of master class over projectmanagement volgen. Gesproken woord is sterker dan geschreven tekst en een cursusleider kan je een houding aanleren om een project 'te lijf te gaan'. Door een cursus met je projectteam te volgen, kweek je saamhogigheid en spreekt iedereen nadien dezelfde 'projectmanagementtaal'. Zorg dat de opdrachtgever ook bij de cursus aanwezig is. Deze beweert

vaak te snel dat 'hij het allemaal wel weet'. Voor een succesvol project is goede communicatie tussen opdrachtgever en projectteam onontbeerlijk en moet ook de opdrachtgever dezelfde taal spreken als het projectteam.

- Bij projecten is een goede planning van belang. De projectmanager organiseert daarmee het project door taken te koppelen aan mensen, middelen en budget. Zeker bij een groot project is planningsoftware handig. Het beste is om de software te leren gebruiken nog voordat het project begint, bijvoorbeeld via een cursus. Het hoofdstuk *Hulpmiddelen* biedt informatie over plannen met en zonder computer. Van de website kun je een *Minicursus plannen met MS Project* downloaden.
- Verder kun je projectdocumentatie van oude projecten bestuderen. Wellicht is er zelfs een evaluatie van deze projecten beschikbaar waarmee je analyseert hoe het eerdere projectteam een project uitvoerde, wat er goed en wat er fout ging, hoe de besluitvorming verliep en welke hulpmiddelen gebruikt werden.
- Ten slotte kun je interviews en gesprekken voeren met ervaren projectmanagers, projectteamleden en een opdrachtgever. Het doel is te achterhalen welke problemen ze tegenkwamen en hoe ze die hebben opgelost. Bij het opstarten van een project in een organisatie informeer je naar eerder uitgevoerde projecten: wat ging er goed, wat ging er mis en waardoor werd dat veroorzaakt?

Hoe verder?

Na de introductie in dit eerste hoofdstuk *Vorbereiden* heb je een overzicht gekregen van projectmatig werken en ga je aan de slag met een werkelijk project. Je kunt het beste op de volgende manier verder gaan:

- Lees de *stappen* in dit boek globaal door of blader erdoorheen. Probeer een goed idee te krijgen van de opbouw van de methode, wat je te wachten staat en hoe de te volgen werkwijze is. Kijk ook naar het hoofdstuk *Hulpmiddelen* voor de hulpmiddelen bij projectmanagement.
- Vervolgens kun je het beste *Stap 1* – als eerstvolgende stap – goed doorlezen. De stap bestaat uit activiteiten waarbij steeds de informatie wordt gegeven die je nodig hebt om de betreffende activiteit uit te kunnen voeren. Om welke activiteit het gaat, is eenvoudig af te leiden uit de speciale lay-out. Na uitvoering van een activiteit ga je verder met de volgende activiteit in *Stap 1*.
- Na afsluiting van *Stap 1* ga je op dezelfde manier verder met de *volgende stappen*. Je wordt zo stapsgewijs door het project geleid. Elke activiteit levert een *tussenresultaat* voor het uiteindelijke projectresultaat of zorgt ervoor dat het project beter beheersbaar blijft. Het uiteindelijke *projectresultaat* komt tot stand als een optelsom van alle tussenresultaten.

H

19 Hulpmiddelen bij de P6-Methode

Tijdens projecten komen sommige onderwerpen vaker voor. Het onderwerp 'planning' is niet alleen te vinden in *Stap 3 'Maken van het Plan van Aanpak'*, maar ook in *Stap 4 'Uitvoeren van het project'*. Om een onderwerp niet tweemaal te hoeven behandelen – of de structuur van het boek te verstoren – is

ervoor gekozen dergelijke onderwerpen op te nemen in het hoofdstuk *Hulpmiddelen*. Waar nodig wordt verwezen naar deze hulpmiddelen door middel van een icoontje in de marge.

H

De volgende hulpmiddelen voor de uitvoering van projecten zijn te vinden in het hoofdstuk *Hulpmiddelen*:

- 1 Hulpmiddelen op de *website*. Van de website zijn veel informatie en hulpmiddelen te downloaden die bij de uitvoering van projecten bruikbaar zijn, zoals extra theorie, verschillende modellen in MS Word, rekenmodellen in MS Excel, checklists, een Minicursus plannen met MS Project, PowerPointpresentaties en links naar websites.
- 2 Maken van een *planning*. Aangezien planningen in alle stadia van een project voorkomen, wordt aan dit onderwerp uitgebreid aandacht besteed.
- 3 *Scrum*. Deze methode past in Stap 4 van P6 en werkt met kleine flexibele teams die, in korte runs van enkele weken, werkende ‘stukken’ projectonderdelen opleveren. Scrum wordt gebruikt als een opdrachtgever nog niet goed weet wat hij wil. De verschillende softwaredelen worden later aan elkaar geschakeld.
- 4 Houden van een *presentatie*. In projecten moeten geregeld presentaties worden gehouden. Het is belangrijk dat deze van goede kwaliteit zijn. Deze paragraaf geeft aanwijzingen om een goede presentatie te houden.
- 5 *Effectief vergaderen*. Effectief en efficiënt vergaderen is een must binnen een project! Hier staan aanwijzingen voor de manier om een projectvergadering te organiseren.
- 6 Nemen van *beslissingen*. Hier wordt uitgelegd hoe projectmanagers, projectteamleden en opdrachtgevers te maken krijgen met het nemen van beslissingen.
- 7 Maken van een *faserapport* en *projecteindrapport*. Tijdens de uitvoering van het project moet bij de overgang van de ene fase naar de volgende fase een beslissing worden genomen over het vervolg, op basis van een beslisdocument.
- 8 *Systematisch problemen aanpakken*. Ingewikkelde problemen tijdens het project zijn goed aan te pakken met de Systematische Probleem Aanpak.
- 9 Houden van een *interview*.
- 10 *Onderhandelen*. Projectmanagers, projectteamleden en opdrachtgevers zullen geregeld met elkaar moeten onderhandelen.
- 11 Projecten en *culturele verschillen*.
- 12 *Verandermanagement*.

Bekijk het flitscollege ‘PM095 P6-Methode Hulpmiddelen’.



Met dit boek in de hand kunnen complete projecten worden uitgevoerd. Voor de uit te voeren activiteiten zijn voor de betrokkenen per stap TO DO lijstjes beschikbaar.

!

TO DO lijst **Bereid je voor op projectmatig werken**

- Kies de te gebruiken informatiebronnen, zoals literatuur en 'oude' projectdocumentatie.
- Overweeg om op een projectmanagementcursus te gaan of om ervaren projectteamleden te interviewen.
- Neem dit boek globaal door.
- Bekijk welke hulpmiddelen op de website bruikbaar zijn.

BETROKKENEN: *alle*

Het uitvoeren van een project volgens de methode in dit boek biedt een structuur voor de uitvoering van projecten. Het geeft duidelijke stappen, activiteiten (TO DO), beslispunten, meetpunten, hulpmiddelen en technieken. Let wel: het gebruik van een methode is geen doel op zich, moet geen schijnzekerheid geven en niet de creativiteit beperken of talenten onbenut laten. Het is van groot belang dat projectteamleden het naar hun zin hebben in het project en iedere dag gemotiveerd naar hun project gaan. Ga daarom bewust om met de methode en wijk vooral af als dat nodig is. De methode moet geen keurslijf worden.

In de volgende stap 'Opstarten van het project' wordt bekend wie de opdrachtgever en de sponsoren zijn. Verder wordt een Projectvoorstel gemaakt en een projectmanager benoemd.

Discussie

Hierna volgen enkele discussiepunten die uitnodigen om na te denken over zaken die spelen in deze fase van het proces.

- 1 Je kunt een vakantie routinematig, improviserend of projectmatig aanpakken.
- 2 Het is niet altijd nodig een project te faseren.
- 3 Via een projectmatige aanpak kan improvisatie worden omgezet in routine.
- 4 Bij een klein project kan het Plan van Aanpak worden overgeslagen.
- 5 Het Plan van Aanpak wordt door de projectmanager gemaakt.
- 6 De specificatie van het projectresultaat is het belangrijkste onderdeel van een project.
- 7 Projectmatig werken is een modegril en zal wel weer overgaan.
- 8 Het maakt niet uit welke methode je voor projectmanagement kiest. Het is maar een leidraad.

Opdrachten

- 1 Een badkamerleverancier doet een project voor zijn klant. Wat vind je van het gebruik van het woord 'project' in dit verband?
- 2 Wat is het verschil uit tussen het projectresultaat en het projectdoel? Welke van de twee kun je het meest 'SMART' definiëren?
- 3 Het is van groot belang de scope van een project goed vast te stellen. Welke factoren kunnen de scope beïnvloeden?
- 4 'Projectmanagement is routine brengen in iets wat je nog nooit hebt gedaan'. Leg deze uitspraak uit.
- 5 Is een afstudeeronderzoek altijd een project? Licht je antwoord toe.
- 6 Als een project niet succesvol is voor de opdrachtgever, kan het toch succesvol zijn voor andere stakeholders. Leg dit uit aan de hand van voorbeelden.
- 7 Citaat uit Weekblad *Elsevier* in 2014: 'Overheid verspilt miljarden euro's aan mislukte ICT-projecten. Per jaar raakt de Nederlandse overheid 4 tot 5 miljard euro kwijt aan ICT-projecten die mislukken. Vooral bij grote technologieprojecten gaat het mis: van de grote projecten, met een budget van 7,5 miljoen euro of meer, slaagt 7 procent.'
 - a Wanneer is een project mislukt?
 - b Waarom zou er vaker sprake zijn van mislukken van projecten bij de overheid dan bij bedrijven?
 - c Waarom mislukken juist ICT-projecten?
 - d Waarom zou de overheid überhaupt projecten doen als maar 7 procent slaagt?
- 8 Leg uit waarin het verschil zit tussen de zogenoemde Duivelsdriehoek en het Duivelsvierkant.
- 9 Leg de volgende uitspraak uit: 'Via een projectmatige aanpak kan improvisatie worden omgezet in routine.'
- 10 Welke klussen kun je via een projectmanagementmethode op je eigen vakgebied als project aanpakken en welke niet?
- 11 Men deelt projecten wel als volgt in: technisch, sociaal en een mengvorm. Leg uit welke volgens jou hiervan het moeilijkst uit te voeren is.
- 12 Geef twee redenen om de gebruiker van het projectresultaat te betrekken bij het project.

- 13** Wat wordt bedoeld met 'het beheersbaar te houden van het project'?
- 14** Wat is het verschil tussen een Projectvoorstel en een Plan van Aanpak?
- 15** Van sommige projectmanagementmethoden zegt men dat ze volgens de 'watervalmethode' werken. Welk nadeel heeft deze methode?
- 16** Waarom worden projecten opgedeeld in stappen?
- 17** In de P6-Methode worden de 'uitvoeringsfasen' gedefinieerd.
- a** In welke P6-stap van een project wordt bepaald welke uitvoeringsfasen worden gedefinieerd voor een uit te voeren project?
 - b** Leg uit wat binnen de P6-Methode wordt verstaan onder een uitvoeringsfase.
 - c** Geef een aantal uitvoeringsfasen aan binnen een groot project op je eigen vakgebied.
 - d** Geef een aantal uitvoeringsfasen aan die voorkomen bij het bouwen van een huis, bij het doen van een onderzoek of bij het ontwikkelen van een nieuw informatiesysteem.
- 18** Een mogelijke opdeling van een project volgens de watervalmethode is initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding en realisatie. Leg uit hoe deze opdeling in de P6-Methode past.
- 19** De P6-Methode kent verschillende alternatieve routes.
- a** Welke zijn dit?
 - b** Waarom zijn er verschillende routes?
 - c** Pas dit toe op een bekend project.
- 20**
- a** Noem de beslisdocumenten van de P6-Methode.
 - b** Welke beslissing kan de opdrachtgever nemen op basis van een beslisdocument?
- 21** Zoek de gedragscode van IPMA Nederland op en maak een bondige samenvatting.
- 22** Waarom is het van belang dat het begrip duurzaamheid en de 4 P's juist in projecten aan de orde komen?

VOORBEREIDEN

1 OPSTARTEN

2 INRICHTEN

3 MAKEN PVA

4 UITVOEREN

5 OPLEVEREN

6 AFSLUITEN

GEBRUIK EN BEHEER

H
U
L
P
M
I
D
D
E
L
E
N

Stap 1

Opstarten van het project

STAP 1

Een project begint niet spontaan, maar wordt georganiseerd naar aanleiding van een probleem of wens. Er is een initiatiefnemer voor het project en er moeten mensen bereid zijn budget beschikbaar stellen. Stap 1 is een oriëntatie op het project en levert een Projectvoorstel. Dit is bedoeld om te onderzoeken of het project haalbaar en wenselijk is. Als dat het geval is, worden de eerste stappen gezet om daadwerkelijk een project te starten.

TO DO lijsten

- 1-1 Neem het initiatief voor een project
- 1-2 Bepaal wie het Projectvoorstel schrijft
- 1-3 Stel vast wie de opdrachtgever is
- 1-4 Verzamel informatie
- 1-5 Bereid het intakegesprek voor
- 1-6 Voer het intakegesprek
- 1-7 Interview belanghebbenden
- 1-8 Controleer de haalbaarheid van het project
- 1-9 Bepaal de omvang van het project
- 1-10 Schrijf het Projectvoorstel
- 1-11 Besluit om een project te starten
- 1-12 Besluit wie het project gaat uitvoeren
- 1-13 Stel eventueel een offerte op
- 1-14 Benoem de projectmanager

Resultaten van Stap 1

- beschikbare sponsors
- een duidelijke opdrachtgever
- een goedgekeurd Projectvoorstel of Projectopdracht
- een aangestelde projectmanager

1.1 Aanleiding voor het project

Vooronderzoek
Haalbaarheids-
studie

Stap 1 is een oriëntatie op het eventueel opstarten van een project. Vanwege het oriënterende karakter spreekt men bij projecten bij Stap 1 wel van een vooronderzoek of een haalbaarheidsstudie. En waarom zou de organisatie een project willen starten? En hoe begin je dan een project? Meestal is er iemand die met een idee komt om een project te starten. Of er zijn verschillende personen – zoals leden van een managementteam – die op enig moment een aanleiding zien om een project te starten.

Er kunnen verschillende redenen zijn om een project te beginnen. Soms wordt spontaan ten gevolge van interne of externe signalen besloten 'dat er iets moet gebeuren' en dat 'we misschien maar een project moeten beginnen'.

Sterk, zwak, kansen en bedreigingen

Sterkte-zwakte-
analyse

De aanleiding voor een project kan ook – niet spontaan – voortkomen uit een eerder onderzoek of analyse, bijvoorbeeld een sterkte-zwakteanalyse. Met deze analyse kun je je organisatie beoordelen op interne sterke en zwakte punten, maar ook op mogelijke kansen en bedreigingen vanuit de buitenwereld. In het Engels noemt men dit de SWOT-analysis. SWOT is een afkorting voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats (zie figuur 1.1). De analyse is ontwikkeld aan de Stanford University in de Verenigde Staten.

SWOT-analysis

FIGUUR 1.1 SWOT-analyse



Als een organisatie duidelijk weet wat haar organisatiedoelen zijn, kan zij via een uitgevoerde SWOT-analyse een strategie opstellen om haar doelen te bereiken. Een strategie vertelt iets over de weg volgens welke de organisatie de zaken aanpakt. Op systematische wijze kan dit door sterkten en zwakten aan de ene kant in verband te brengen met de kansen en bedreigingen aan de andere kant.

gingen aan de andere kant. Zo krijg je vier combinaties die verschillende strategieën kunnen opleveren:

- 1 *Sterkte/kans*. Deze combinatie leidt tot strategieën die de eigen sterke punten gebruiken om de kansen te benutten en om als organisatie te groeien.
- 2 *Zwakte/kans*. Deze combinatie leidt tot strategieën die de eigen zwakke punten zodanig verbeteren, dat ze kunnen worden gebruikt om de kansen beter te benutten.
- 3 *Sterkte/bedreiging*. Deze combinatie leidt tot strategieën die de sterke punten gebruiken om bedreigingen die van buiten op de organisatie afkomen, af te wenden: dus hoe kan de organisatie zich verdedigen tegen bedreigingen?
- 4 *Zwakte/bedreiging*. Bij deze combinatie zijn zwakten niet meer om te buigen. Dit leidt tot terugtrekken uit het 'gebied' waarop de zwakte of bedreiging zich voordoet.

Om de strategieën tot uitvoer te brengen kan de organisatie besluiten een of meer projecten te starten.

Een andere aanleiding voor een project is ook te vinden in periodieke plannen die een organisatie opstelt. Voorbeelden van deze plannen zijn: het jaarplan, het ondernemingsplan, het informatieplan, het personeelsplan, het kwaliteitsplan en een risicoanalyse (zie Grit & Gerritsma, 2009). Deze plannen bevatten vaak ook een soort SWOT-analyse en worden vaak afgesloten met een beschrijving van maatregelen en projecten op het desbetreffende gebied.

In het vervolg wordt ingegaan op een aantal mogelijke aanleidingen voor een project. Deze aanleidingen zijn gebaseerd op de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen uit de SWOT-analyse.

Er zijn interne problemen

Interne problemen waardoor zaken misgaan binnen de organisatie, kunnen aanleiding zijn voor een project. Interne problemen zijn bijvoorbeeld:

- Er zijn storingen in het productieproces.
- De levertijd van de producten aan de klant zijn onacceptabel langer dan die bij de concurrent.
- De wachtlijsten voor bepaalde operaties zijn erg lang geworden.

Het gevolg van de interne problemen is dat verschillende partijen zoals klanten, medewerkers en leveranciers ontevreden zijn, klagen over de prestaties van de organisatie of weglopen. In dat geval kan er een project worden opgestart om deze zwakke punten (*Weaknesses*) te verbeteren. Managers gebruiken graag positieve teksten en spreken liever over verbeterpunten dan over zwakke punten.

Er is een bedreiging van buitenaf

De aanleiding van een project kunnen een of meer bedreigingen (*Threats*) van buiten de organisatie zijn. Bedreigingen zijn bijvoorbeeld:

- De belangrijkste concurrent introduceert een innoverend product.
- De overheid stelt nieuwe regels en introduceert lastige wetgeving waaraan de organisatie moet voldoen.
- Omwonenden hebben last van het bedrijf.

Er kan een project worden opgezet om aan deze bedreigingen het hoofd te bieden of ze zelfs om te zetten in nieuwe kansen voor de organisatie.

Er doen zich nieuwe kansen voor

In de wereld buiten de eigen organisatie doen zich nieuwe kansen (*Opportunities*) voor. Kansen zijn bijvoorbeeld:

- Er is de mogelijkheid een veelbelovende fusie aan te gaan met een ander bedrijf.
- De eigen organisatie kan een ander bedrijf overnemen.
- Er zijn nieuwe trends of nieuwe ontwikkelingen in de omgeving waarneembaar.
- Er zijn innovatieve technologieën beschikbaar, bijvoorbeeld nieuwe machines waardoor het bedrijf goedkoper kan produceren of een stemcomputer waarmee de gemeente het stemmen bij de verkiezingen kan automatiseren. Of nieuwe internettechnologie biedt nieuwe verkoopkanalen voor een product tegen een lagere kostprijs.

Deze kansen kunnen de aanleiding vormen een project te starten.

De organisatie bestendigt haar positie

Het bedrijf beschikt over een aantal sterke punten (*Strengths*) en heeft daardoor een voorsprong op de concurrent. Het wil deze sterke punten behouden en gebruiken om zwakke punten te verbeteren of nieuwe kansen creëren om die vervolgens te benutten. Het bedrijf wil zich bijvoorbeeld met haar sterke punten profileren en wil daarvoor een evenement, een congres of een open dag organiseren; dat kan de aanleiding zijn voor een project.



Bekijk het flitscollege 'PM105 Aanleiding voor een project'.

1.2 Initiatiefnemer van het project

Eén persoon of meerdere personen signaleren dat er op basis van de aanleiding eventueel een project kan worden opgestart. Dit is de mogelijke initiatiefnemer of initiator van het project. Er zijn verschillende partijen die op het idee kunnen komen voor een mogelijk project:

- Het *management* heeft als taak tactisch en strategisch na te denken over de organisatie en signaleert op basis van eigen waarnemingen dat er 'iets moet gebeuren'. Vanwege de ingewikkeldheid schat het management in dat het moeilijk is dit binnen de normale lijnorganisatie te doen en dat een project een mogelijke oplossing biedt.
- Een *medewerker* die iets opvalt of die strategisch meedenkt, meldt aan het management dat er aanleiding is om iets te veranderen. Hij komt met een idee, een voorstel of een projectaanvraag.
- Een *intern of extern adviseur* – zoals een accountant, een informatieanalist, een kwaliteitsmedewerker of een beleidsmedewerker – concludeert op basis van waarnemingen of onderzoeksresultaten dat er aanleiding is om na te denken over een project.
- Een *toekomstige gebruiker* van het projectresultaat – bijvoorbeeld een burger, een interne of externe klant of een medewerker – kan, vaak zonder het zelf te weten, de initiator zijn van een project door het melden van ondervonden problemen.

De initiatiefnemer voor een mogelijk project zal proberen medestanders te zoeken voor zijn idee en *draagvlak* te creëren voor de uitwerking ervan.

1.3 Van aanleiding tot project

Het management neemt als mogelijk toekomstige opdrachtgever (en als financier) de beslissing om iets te doen op basis van de aanleiding. Uiteindelijk resulteert dit eventueel in een Projectvoorstel of een Projectopdracht (of zelfs meteen een Plan van Aanpak), waarover een besluit moet worden genomen.

Mogelijke reacties op de aanleiding

Het management kan op verschillende manieren omgaan met de aanleiding. Globaal zijn er in deze initiatieffase de volgende mogelijkheden, lopend van helemaal niets doen tot het starten van een project:

- 1 *Niets doen*. Het management laat alles zoals het is en onderneemt geen actie. Het onderwerp is bij voorbaat te onbelangrijk, te complex of te duur om uit te voeren.
- 2 *Oplossen in de lijn*. Het gesignaleerde probleem wordt via maatregelen door het normale management (de lijn) opgelost binnen de afdelingen. Er wordt geen apart project gestart.
- 3 *Projectvoorstel (laten) schrijven*. Het management van de organisatie overweegt op grond van de complexiteit en omvang van het onderwerp, een project te starten. Vanwege de twijfel over de haalbaarheid van het project laat het management eerst een Projectvoorstel schrijven. Op basis hiervan wordt een beslissing genomen om al dan niet een project te starten.
- 4 *Direct een project starten*. Het management is zeker van de zaak en besluit meteen een project te starten. Er wordt niet eerst een Projectvoorstel geschreven, maar er wordt door het management een Projectopdracht gemaakt. De Projectopdracht bevat vergelijkbare informatie als het Projectvoorstel. Op basis van de Projectopdracht wordt direct begonnen met het maken van een uitgebreid Plan van Aanpak. In dit boek definieert een Plan van Aanpak (de uitvoering van) het complete project of een lange uitvoeringsfase in Stap 4. Dit Plan van Aanpak wordt in detail beschreven in Stap 3 'Maken van het Plan van Aanpak'.

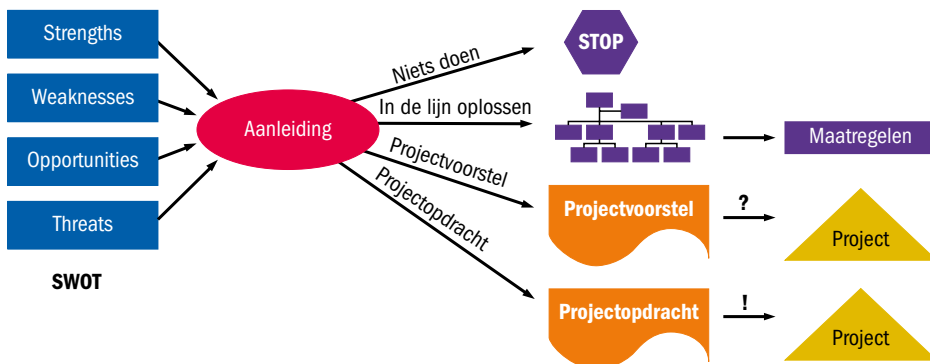
Projectopdracht

Plan van Aanpak

Grafische samenvatting van aanleiding tot project

In figuur 1.2 is het traject van de aanleiding (een sterk punt, zwak punt, kans of bedreiging) tot het opstarten van een project, schematisch samengevat.

FIGUUR 1.2 Van aanleiding tot eventueel project



Alternatieve route (R1): Projectvoorstel of Projectopdracht?

Na het signaleren van de aanleiding is er een beslismoment. Er moet in de P6-Methode van dit boek op dit moment een keuze gemaakt worden. Afhankelijk van het feit of er wel of niet zekerheid is dat er een project wordt gestart, wordt een aanpak gekozen. In figuur 6 van het hoofdstuk *Vorbereiden* is het moment van keuze aangegeven met R1. De keuze wordt als volgt gemaakt:

- Als nog niet is besloten een project op te zetten, dan zal de potentiële opdrachtgever beslissen op basis van een te schrijven Projectvoorstel. Je kunt dan de activiteiten van Stap 1 uitvoeren. In deze stap wordt dan een beslissing genomen. Bij een positief besluit wordt vervolgens onder andere een projectmanager aangesteld en het project in gang gezet.
- Als er al wel besloten is een project op te zetten, dan zal waarschijnlijk een Projectopdracht worden aangeleverd door het management. Voor het schrijven van deze Projectopdracht kan de informatie over het Projectvoorstel als hulpmiddel worden gebruikt. Er wordt vervolgens direct een projectmanager gekozen die met zijn projectteam (Stap 2) aan de slag gaat met schrijven van het Plan van Aanpak (Stap 3). Sommige activiteiten uit het vervolg van Stap 1 voert het projectteam misschien nog uit, maar andere activiteiten kan zij wellicht overslaan.

Projectvoorstel

Projectopdracht

In het vervolg van Stap 1 wordt ervan uitgegaan dat er eerst een Projectvoorstel moet worden geschreven.



Lees voor het overzicht deze stap eerst geheel door voordat je met de activiteiten aan de slag gaat. Je kunt eventueel de volgorde van de activiteiten aanpassen of activiteiten overslaan.

TO DO lijst 1-1 **Neem het initiatief voor een project**

- Bepaal wat de aanleiding is voor het project.
- Zoek uit wat al eerder is ondernomen nadat de aanleiding zich heeft gemanifesteerd. Hoe liep dit af? Bestaat er nog documentatie van? Zijn er evaluaties beschikbaar?
- Stel vast wie de initiatiefnemer is.
- Stel vast of er wordt gewerkt met een Projectvoorstel of met een Projectopdracht.

BETROKKENEN: *opdrachtgever / management*

Oplossingen bedenken via brainstormen

Bij een project gaat het erom dat een probleem opgelost wordt of dat een nieuwe opdracht uitgevoerd wordt. Dit vraagt creativiteit van mensen. Om de creativiteit op verschillende momenten tijdens het project te bevorderen, kan brainstormen een goed hulpmiddel zijn. Het management of de potentiële opdrachtgever kan een brainstormsessie of -workshop organiseren. In deze brainstormsessie kunnen de deelnemers hun ideeën vrij uiten. Het doel is een groot aantal mogelijke oplossingen te bedenken, waarbij alle deelnemers ruim de kans krijgen hun inbreng te leveren. Het beste kan de

Brainstormen

brainstormsessie worden geleid door iemand met ervaring. Die leidt het onderwerp in, heeft de leiding en bewaakt de spelregels. Ook kan hij de genoemde ideeën en oplossingen opschrijven op bijvoorbeeld een bord en zichtbaar maken voor de deelnemers.

Voor een zo groot mogelijk effect gelden bij brainstormen de volgende spelregels:

- Er zijn bij brainstormen geen goede, slechte of vreemde ideeën. Of een idee haalbaar is of niet, is tijdens brainstormen nog niet interessant.
- Het gaat erom zo veel mogelijk ideeën te bedenken. Pas na de brainstormsessie beoordeel je ze op bruikbaarheid.
- Tijdens het brainstormen mag niemand kritiek leveren op ideeën van anderen. Dit mag pas aan het eind van de sessie, wanneer elke deelnemer zijn ideeën heeft ingebracht.
- Het is toegestaan de ideeën van anderen te combineren of aan te vullen met eigen ideeën.
- Eventueel kunnen de ideeën of resultaten direct (door de deelnemers) worden ingevoerd in een gemeenschappelijke mindmap.

Om het meeste uit een brainstormsessie te halen, kan de leider de deelnemers vooraf lichten over het onderwerp. In dit stadium van 'nog maar' het Projectvoorstel zal waarschijnlijk gebrainstormd worden in beperkte kring, bijvoorbeeld met het management, de initiator, directbetrokkenen en een of meer stafmedewerkers.

De techniek van brainstormen kun je ook in andere stappen van de P6-Methode gebruiken.

Naast brainstorming zijn er diverse andere manieren om creativiteit te stimuleren. Een goed overzicht hiervan is te vinden in het boek *Gamestorming* (Gray, 2012).



Auteur van het Projectvoorstel

Als een Projectvoorstel moet worden gemaakt, wie doet dit dan? Hiervoor zijn verschillende mogelijkheden:

- De *initiatiefnemer* schrijft het voorstel. Hij is degene die het onderwerp heeft aangemeld en het management vraagt hem om het Projectvoorstel te schrijven. De initiatiefnemer is bijvoorbeeld een deskundig medewerker of een adviseur. Of de initiatiefnemer is een manager die tijdens zijn werkzaamheden een probleem signaleert of een kans ziet. Wellicht wordt deze manager later de opdrachtgever van het project, omdat het project-onderwerp onder zijn verantwoordelijkheid valt.
- Als de deskundigheid of de menskracht ontbreekt, kan een *interne* of *externe adviseur* worden aangetrokken om het Projectvoorstel te schrijven.
- In dit stadium is nog geen sprake van een projectmanager, maar misschien heeft de organisatie al iemand op het oog. Deze toekomstige *projectmanager* wordt gevraagd om het Projectvoorstel te schrijven.

De organisatie houdt er bij de keuze van de auteur van het Projectvoorstel rekening mee dat deze persoonlijk profijt kan hebben bij het doorgaan van het project. Een externe adviseur kan bij een goedgekeurd Projectvoorstel zijn contract met de organisatie wellicht verlengen. De interne medewerker die het Projectvoorstel schrijft, heeft bij goedkeuring van het project wellicht kans op promotie tot Projectmanager. Als de auteur persoonlijk voordeel



heeft, kan hij in het Projectvoorstel een te rooskleurig beeld schetsen en op deze manier toeschrijven naar een goedkeuring.



Laat aankomende projectteamleden – voor zover al bekend – zo snel mogelijk deelnemen aan de activiteiten rondom het project, zoals het opstellen van het Projectvoorstel.

TO DO lijst 1-2 **Bepaal wie het Projectvoorstel schrijft**

- Organiseer eventueel een korte brainstormsessie in een beperkte kring ter voorbereiding op het schrijven van het Projectvoorstel.
- Stel globaal vast wat het projectresultaat zou moeten zijn.
- Bepaal wie de auteur van het Projectvoorstel wordt.

BETROKKENEN: *management*

1.4 Rol en taak van de opdrachtgever

Als er beslist wordt dat er een project wordt opgezet, speelt de opdrachtgever een belangrijke rol bij de voorbereiding, de uitvoering en de afsluiting van het project. Hij is als 'eigenaar' van het project degene die belang heeft bij het uiteindelijke projectresultaat, om zijn doelstellingen te behalen. Hij is te beschouwen als de klant van het projectteam. Het team is in die relatie te zien als leverancier van het projectresultaat of de opdrachtnemer van de Projectopdracht.

Klant
Leverancier

Een goede opdrachtgever

De opdrachtgever is dus degene die het project – eventueel namens het management – laat opstarten. Het is niet altijd eenvoudig een opdrachtgever te vinden voor een project, zeker niet als het een omstreden project is. Er zijn veel boeken geschreven over goed projectmanagerschap, echter veel minder over goed opdrachtgeverschap. Dit terwijl een minder goede opdrachtgever de voortgang van een project behoorlijk kan verstoren. De opdrachtgever moet zich realiseren dat het aansturen van een project (dat per definitie tijdelijk is) iets anders is dan het aansturen van een afdeling of een organisatie. Als verschillende sponsors het project financieren, dan kunnen zij hun invloed uitoefenen via een ingestelde stuurgroep. De projectmanager doet in principe echter maar zaken met één opdrachtgever. Deze wordt wel gedelegeerd opdrachtgever genoemd als er meerdere sponsors of opdrachtgevers zijn.

Sponsors
Stuurgroep
Gedelegeerd
opdrachtgever

Persoon van de opdrachtgever

De opdrachtgever is vaak een manager. Hij wil na afloop van het project kunnen beschikken over het eindresultaat en betaalt hiervoor. Soms betaalt hij de projectkosten uit eigen zak, maar meestal uit het budget dat hem ter beschikking is gesteld. De opdrachtgever heeft hierbij een probleem: hij 'koopt' een projectresultaat dat niet alleen uniek is, maar dat ook nog gemaakt moet worden. De opdrachtgever is vaak emotioneel betrokken bij het project. Hij steekt zijn nek uit om het project op te starten en tot een goed einde te brengen en is daardoor sterk betrokken bij de uitvoering van het project. Soms loopt hij

Budget

risico's die hem een slechte nachtrust opleveren. Zijn bonus of zelfs zijn toekomst als manager kan afhangen van het welslagen van het project.

De opdrachtgever kan een interne of een externe opdrachtgever zijn:

- Een *interne opdrachtgever* is een collega die werkzaam is voor dezelfde organisatie als waarvan het projectteam deel uitmaakt. Bij een intern project is de opdrachtgever vaak de directeur of een afdelingsmanager die beschikt over budget waarmee het project kan worden betaald.
- Een *externe opdrachtgever* maakt geen deel uit van de eigen organisatie. Bij een externe opdrachtgever is er meestal sprake van een commercieel project en is de opdrachtgever in letterlijke zin de klant van het projectteam. Voor de uitvoering van een dergelijk project moet de projectmanager vaak vooraf een offerte opstellen met een kostencalculatie (zie paragraaf 1.13).

Taken van de opdrachtgever

In overleg met bijvoorbeeld de (beoogde) projectmanager, definieert de opdrachtgever het projectresultaat. Probleem hierbij is dat hij in het beginstadium vaak zelf nog niet precies weet wat hij wil en of datgene wat hij wil, past in het budget van het project. Tijdens de uitvoering van het project krijgt de opdrachtgever vaak 'last van' voortschrijdend inzicht en ontstaat de neiging de projectdefinitie te wijzigen, met een gewijzigd projectresultaat. Om hier goed mee om te gaan is een goede samenwerking tussen de opdrachtgever en de projectmanager belangrijk.

De projectmanager krijgt door kritisch doorvragen, stevige discussies en het raadplegen van deskundigen duidelijkheid over de eisen aan het projectresultaat; hij legt deze vooraf zo duidelijk mogelijk vast in het Plan van Aanpak (later in Stap 3).

De opdrachtgever moet niet alleen bij het begin betrokken zijn, maar ook tijdens de uitvoering. Hij kan dan het project nog bijsturen via de projectmanager. Via de planning in het Plan van Aanpak krijgt de opdrachtgever antwoord op de vraag wanneer hij kan beschikken over het projectresultaat. Via een kosten-batenanalyse weet hij wat de verwachte kosten zijn.

De opdrachtgever is degene die uiteindelijk vaststelt of het *juiste projectresultaat* geleverd is.

Ondanks het feit dat de opdrachtgever over het projectresultaat wil beschikken, is hij lang niet altijd zelf de *gebruiker* van het projectresultaat. Het project moet wel binnen zijn eigen doelen en die van de organisatie vallen. Een wethouder bijvoorbeeld die als doelstelling heeft de verkeerssituatie in een woonwijk te verbeteren, laat een nieuwe straat aanleggen; hier zijn vooral de wijkbewoners de gebruikers van het projectresultaat.

De opdrachtgever heeft aantal belangrijke taken:

- De opdrachtgever kan de *initiator* van het project zijn.
- De opdrachtgever is *coach* en *adviseur* van de projectmanager en het projectteam. Hij steunt het projectteam bijvoorbeeld ten overstaan van afdelingsmanagers en leveranciers. Ook is hij nauw betrokken bij het opstellen van het Projectvoorstel, het Plan van Aanpak, enzovoort.
- De opdrachtgever is verantwoordelijk voor het *nemen van beslissingen*, zoals de goedkeuring van het Projectvoorstel (in Stap 1) en de goedkeuring van het Plan van Aanpak (in Stap 3) en hij kan het project (doen) afsluiten. Ook beslist hij tijdens het project over de te volgen koers in het geval van onduidelijke situaties.

- Hij zorgt mede voor *competente projectteamleden* en zorgt ervoor dat zij voldoende tijd krijgen om bij te dragen aan het project. Dus moet hij bij inzet van interne medewerkers zorgen dat het 'gat' dat op de afdeling ontstaat, wordt opgevuld. Ook moet hij zorgen dat hij zelf voldoende en tijdig beschikbaar is voor de projectmanager. De opdrachtgever moet het projectteam afschermen van de storende omgeving. Aan het eind van het project zorgt hij ervoor dat het project netjes wordt afgesloten en eventuele interne teamleden weer worden ondergebracht in de organisatie.
- De opdrachtgever moet *budget* beschikbaar stellen voor het project. Op basis van de begroting wordt in onderhandeling met de projectmanager dit budget in mensen en middelen vastgesteld. In het geval dat het project door verschillende sponsors wordt betaald, overlegt de opdrachtgever met hen.
- In de communicatie met de omgeving van het project, moet hij zorgen dat de projectmanager voldoende *macht en respect* krijgt om het project naar behoren uit te voeren. Ook moet hij meewerken aan het creëren van voldoende draagvlak voor het project zowel binnen als buiten de organisatie, zodat anderen het nut (gaan) inzien van het project. Als de opdrachtgever niet de hoogste manager is binnen de organisatie, moet hij zorgen voor voldoende autorisatie van het management voor de uitvoering van het project.
- Indien bij het project een stuurgroep is ingesteld, is de opdrachtgever meestal de *voorzitter van de stuurgroep*.
- Hij zorgt ervoor dat de projectmanager de *kwaliteit* van de tussenresultaten bewaakt en daarmee die van het *eindresultaat*. Ook bewaakt hij de voortgang via rapportages, vergaderingen en controles. Verder denkt hij mee met het projectteam en maakt afspraken over de te volgen werkwijzen. Hij beoordeelt beslisdocumenten en verleent goedkeuring aan eventuele wijzigingsverzoeken.
- Bij het *opleveren en afsluiten* van het project draagt de opdrachtgever het projectresultaat over aan de organisatie. Hij keurt het projectresultaat formeel goed (accepteren). Ook zorgt hij voor het ontbinden van het projectteam.

Een project zonder een duidelijke opdrachtgever (met voldoende aanzien) heeft weinig kans van slagen.



Laat bij verschillende sponsors één sponsor aanwijzen als (gedelegeerd) opdrachtgever.

TO DO lijst 1-3 **Stel vast wie de opdrachtgever is**

- Bepaal wie de mogelijke sponsor is of de mogelijke sponsors zijn van het eventuele project.
- Probeer vast te stellen welk budget zij ter beschikking willen stellen.
- Bepaal wie de formele opdrachtgever is van het project.
- Beschrijf de verantwoordelijkheden en taken van de mogelijke opdrachtgever. Bepaal hoe deze praktisch worden ingevuld in het geval van verschillende sponsors.

BETROKKENEN: *management*

1.5 Verzamelen van informatie

Het Projectvoorstel kan dus geschreven worden door verschillende personen. Deze heet in het volgende *de auteur*. Voor een goed Projectvoorstel heeft de auteur informatie uit verschillende bronnen nodig, zowel van binnen de organisatie als daar buiten. De auteur neemt interviews af, doet literatuur- en brancheonderzoek en verzamelt informatie van leveranciers via internet. Hij spreekt ook met de opdrachtgever. Het eerste verkennend gesprek met hem is het intakegesprek. De auteur bereidt zich goed voor op dit belangrijke gesprek.

Intakegesprek

1

Verzamelen van informatie over de organisatie

Voorafgaand aan het intakegesprek verzamelt de auteur zo veel mogelijk informatie over de *organisatie* van de opdrachtgever, bijvoorbeeld via het jaarverslag, brochures en de website van de organisatie. De auteur wil antwoord krijgen op vragen als: welke producten of diensten levert het bedrijf, welke klanten heeft het, wat is het primaire proces, wat zijn de omzet en de winst, hoeveel werknemers heeft het bedrijf en welke vestigingen zijn er? Ook kan hij kijken naar andere kenmerken van de organisatie zoals de missie en visie, de organisatiedoelen, de strategie, de organisatiecultuur, het ontwikkelingsstadium en de organisatiestructuur.

Verzamelen van informatie over de branche

Er zijn verschillende typen organisaties, zoals ziekenhuizen, banken, hotels en taxibedrijven. De meeste organisaties behoren tot een *branche*, zoals respectievelijk de gezondheidszorg, de financiële sector, de horeca en het transport. Voor sommige projecten is informatie over de branche handig. Bijvoorbeeld om te zien hoe andere bedrijven omgingen met een vergelijkbaar project als waarvoor het Projectvoorstel wordt opgesteld. Informatie over een branche is vaak via internet op te vragen bij verschillende kanalen zoals een branchevereniging, banken en de Kamer van Koophandel. De auteur van het Projectvoorstel zoekt uit in welke branche de opdrachtgever actief is en gaat na welke trends er spelen binnen die branche. Ook gaat hij na of deze trends van belang kunnen zijn voor het uit te voeren project van de opdrachtgever.

Zoeken naar informatie via de Big6

Vroeger was informatie schaars; tegenwoordig is er een overvloed aan informatie. De kunst is dat de auteur die informatie weet te vinden die hij nodig heeft om het probleem op te lossen. Hij kan lukraak gaan zoeken, maar beter is het om methodisch te gaan zoeken. De Big6 is een zoekmethode ontwikkeld door Eisenberg en Berkowitz (www.big6.com) om gestructureerd informatie te verzamelen en te verwerken.

Big6

Om gestructureerd informatie te verzamelen zijn volgens deze methode de volgende zes acties heel belangrijk:

- 1 *Definieer de zoekopdracht*. Bepaal welk informatieprobleem je hebt. Bepaal welke informatie je nodig hebt om het op te lossen.
- 2 *Kies een zoekstrategie*. Ga na welke informatiebronnen je zou kunnen gebruiken. Kies de beste bronnen.
- 3 *Spoor informatiebronnen op*. Lokaliseer de bronnen en vind de informatie. Bronnen zijn bijvoorbeeld literatuur, internet, experts, belanghebbende medewerkers van de organisatie en gespecialiseerde databases.

- 4 *Verwerk de informatie.* Is de gevonden informatie bruikbaar? Selecteer geschikte informatie. Hoe ga je de gevonden informatie gebruiken? Is de informatie betrouwbaar en relevant?
- 5 *Orden, selecteer en combineer de informatie van verschillende bronnen.* Presenteer de informatie.
- 6 *Evalueer.* Beoordeel of de uiteindelijke informatie overeenkomt met de oorspronkelijke zoekopdracht. Kan het beter? Kan het efficiënter?

Na de laatste activiteit past de auteur eventueel de zoekopdracht aan en begint hij opnieuw.

De methode van zoeken naar informatie via de Big6 komt in deze stap aan de orde, maar deze methode is ook te gebruiken bij andere activiteiten in dit boek.



Zorg dat je altijd iets bij je hebt om notities te maken en noteer van bruikbare informatie meteen waar je deze gevonden hebt, voor een juiste bronvermelding. Noteer ook tijdens de projectvoorbereiding definities van relevante begrippen rondom het project, waarover onduidelijkheid kan bestaan.

TO DO lijst 1-4 **Verzamel informatie**

- Verzamel informatie over de organisatie waarin het toekomstige project zich zal gaan afspelen.
- Doe hetzelfde voor de branche. Welke oplossingen zijn al bekend voor het op te leveren projectresultaat? Maak bij het verzamelen van informatie eventueel gebruik van de methode via de Big6.

BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel*

1.6 Intakegesprek met de opdrachtgever

Na het verzamelen van informatie voert de auteur van het Projectvoorstel een intakegesprek met de mogelijke opdrachtgever en eventuele sponsors. Zij leveren het budget voor dit project. De auteur probeert zoveel mogelijk informatie te verkrijgen en te onderhandelen over zaken als het gewenste projectresultaat en het beschikbare budget.

Voeren van gesprekken en houden interviews

Hier volgt een aantal tips om een (intake)gesprek of een interview goed te starten en af te ronden. Let op: de bruikbaarheid van deze tips is cultureel bepaald; het voeren van een gesprek met een Chinees of een Arabier kent andere spelregels dan een gesprek met een Nederlander. Voor een goed gesprek is het volgende van belang:

- Bepaal het doel van het gesprek: ligt er een duidelijke probleemstelling of opdracht, moet je informatie inwinnen, moet je onderhandelen of is het gesprek slechts bedoeld om een eerste contact te leggen?

- Stel je voor en geef een stevige handdruk en houd oogcontact.
- Laat door je houding zien dat je geïnteresseerd bent en dat je luistert. Toon respect en waardering voor je gesprekspartner.
- Let niet alleen op wat iemand zegt, maar ook hóe hij het zegt. De non-verbale signalen van je gesprekspartner zeggen iets over zijn houding, zijn gevoeligheden en weerstand ten aanzien van het project.
- Als je je eigen gebaren afstemt op die van de ander – dus als je dezelfde lichaamstaal gebruikt – dan loopt het gesprek vaak meer ontspannen. Lichaamstaal gaat over de manier van zitten, praten en lopen. Maar ook over zaken als zichtbaar zenuwachtig zijn, zweten en hoe iemand zijn handen houdt.
- Breng je vragen of boodschap in beeldende taal. Gebruik geen onnodige vaktermen; als die wel nodig zijn, leg ze dan uit. Gebruik ook geen afkortingen.
- Stel neutrale – niet suggestieve – vragen.
- Stel vooral open vragen (dus geen gesloten vragen die met ‘ja’ of ‘nee’ beantwoord kunnen worden). Open vragen geven de meeste informatie.
- Neem niet te snel genoegen met een antwoord, maar vraag door.
- Luister goed en wees niet voortdurend zelf aan het woord, wees zorgvuldig in je formuleringen, probeer twijfel weg te nemen, probeer het vertrouwen van de betrokkenen te winnen, laat je niet negatief uit en probeer gesprekpartners(s) te motiveren.
- Vat af en toe het gezegde samen om te controleren of je het goed begrepen hebt.

Deze tips zijn niet alleen te gebruiken bij het intakegesprek van deze paragraaf, maar ook bij andere gesprekken in andere stappen.

Inhoudelijke voorbereiding op het intakegesprek

Een goede voorbereiding op het intakegesprek met de opdrachtgever komt niet alleen professioneel over, maar het gesprek verloopt efficiënter en de auteur van het Projectvoorstel ziet gemakkelijker verbanden. Soms heeft hij al een goed beeld omdat hij zelf werkzaam is binnen de organisatie of omdat hij bekend is met een vergelijkbare organisatie.

De auteur bereidt de vragen aan de opdrachtgever voor. De eerste vragen gaan over de zakelijke overwegingen van de opdrachtgever; dus wat de bestaansredenen van het project voor de opdrachtgever is. De bestaansredenen van een project noemt men wel de business case. Bij de business case komen de volgende vragen aan de orde:

- Wat is de aanleiding voor het project? Waarom wil de opdrachtgever het project en wat is het gewenste projectresultaat? Welke kansen worden vergroot of welke bedreigingen worden opgeheven? Wat is de zakelijke motivatie van de opdrachtgever om het project te starten? Op welke manier draagt het project bij aan de organisatiedoelstelling(en)?
- Wat zijn de verwachte kosten en baten globaal?
- Wat hoort wel bij het project en wat niet, dus wat is de scope (reikwijdte) van het project? Wanneer is de opdrachtgever tevreden?
- Welke wet- en regelgevingen zijn van toepassing en hebben invloed op het project? Dit zal zeker van belang zijn voor projecten bij de overheid.
- Welke risico's zijn er op voorhand bekend?

Business case

Ook bereidt de auteur een aantal meer praktische vragen voor:

- Wat is de geschiedenis van het project? Wat heeft de organisatie al eerder ondernomen? Hoe liep dat af? Welke andere projecten kunnen invloed hebben op dit project?
- Wanneer zou het project moeten starten, wanneer moet het klaar zijn? Wat is dus de beoogde doorlooptijd? Waarom moet het dan klaar zijn?
- Wie zijn betrokken bij het project? Wie hebben er voordeel bij en wie nadeel?
- Welke documentatie is nodig om het Projectvoorstel te kunnen schrijven, en hoe is deze verkrijgbaar?
- Welke medewerkers of andere betrokkenen moeten geïnterviewd worden om het voorstel te kunnen schrijven?
- Kan het projectteam naar keuze worden samengesteld of worden hieraan vooraf eisen gesteld? Wie doet dit en hoe gaat dit?
- Hoeveel draagvlak is er voor het project? Met welke tegenstand krijgt het project te maken?
- Welke belanghebbenden moeten vroegtijdig geïnformeerd worden over het mogelijke project? Op welke wijze wordt dit gedaan?
- Zijn er eisen ten aanzien van de te volgen weg en te gebruiken hulpmiddelen?
- Wanneer is er een vervolgspraak met de opdrachtgever? En wat zijn de gespreksonderwerpen voor die vervolgspraak?



Je kunt van de website het bestand *Checklist intakegesprek* downloaden.

TO DO lijst 1-5 **Bereid het intakegesprek voor**

- Stel vast wie de opdrachtgever en de andere belangrijke sponsors zijn en maak een afspraak voor een intakegesprek. Als al duidelijk is wie gaan deelnemen aan het projectteam, nodig deze teamleden eventueel ook uit.
- Bereid dit gesprek goed voor op basis van het voorgaande en stel vast wat je wilt weten.
- Onderzoek wat in het Projectvoorstel staat op basis van paragraaf 1.10.
- Maak een lijst met vragen waarop je een antwoord wilt krijgen en van onderwerpen die aan de orde moeten komen.
- Maak een agenda en verspreid die onder de deelnemers. Van de website is het bestand *Model agenda* te downloaden.



BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel*

Uitvoering van het intakegesprek

De auteur van het Projectvoorstel probeert in het intakegesprek een zo helder mogelijk beeld te krijgen van het op te leveren projectresultaat, hoeveel geld er beschikbaar is, welke mensen beschikbaar zijn, wat wel en niet bij het project hoort en wanneer het project klaar moet zijn. De opdrachtgever zal niet direct overal ja of nee op kunnen en willen zeggen: hij zal vaak bedenktijd no-

dig hebben. Ook kan hij 'voorlopige' uitspraken doen die hij later gedeeltelijk moet terugnemen. Vaak moet hij onderhandelen met de opdrachtgever over bijvoorbeeld het maximale budget en de beschikbare projectteamleden. Van het gesprek worden notulen gemaakt.

Het gesprek wordt afgesloten met het maken van afspraken over het vervolg. Soms is het nodig verschillende gesprekken te plannen. In deze gesprekken probeert de auteur meer informatie te verkrijgen en te onderzoeken of er voldoende draagkracht is voor het uitvoeren van het project. In de vervolgesprekken kunnen de twee partijen verder onderhandelen over de inhoud van het Projectvoorstel.

De antwoorden op de vragen worden uiteindelijk verwerkt in het Projectvoorstel. Kijk ook in paragraaf 1.10 naar de manier waarop een Projectvoorstel is opgebouwd.

Belooft de opdrachtgever in dit stadium nog niets en schep zeker geen te hoge verwachtingen.



TO DO lijst 1-6 Voer het intakegesprek

- Vergader aan de hand van de gemaakte agenda.
- Introduceer jezelf en leg uit wat de bedoeling is.
- Leg uit dat dat je een Projectvoorstel gaat maken en vertel op basis van paragraaf 1.10 wat in zo'n voorstel staat.
- Bewaak het gesprek: werk alle agendapunten af en let op de eindtijd.
- Bepaal met de opdrachtgever wie je verder nog moet interviewen of spreken voor extra informatie. Later ga je deze personen ondervragen.
- Maak aantekeningen en verwerk die in een verslag van het gesprek of in notulen. Van de website is het bestand *Model notulen* te downloaden.
- Bespreek de notulen in een vervolgspraak met je opdrachtgever en pas ze eventueel aan.



BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel / opdrachtgever*

1.7 Interview met belanghebbenden

Vóór en tijdens het project is vaak informatie van deskundigen nodig, bijvoorbeeld door een persoonlijk interview. Heb je informatie nodig van verschillende mensen, dan kun je een workshop organiseren met bijvoorbeeld een brainstormsessie. Bij een workshop kunnen deelnemers actief op elkaar reageren en elkaar inspireren zodat er meer informatie vrijkomt. Ook draagt een workshop bij aan het draagvlak voor het project en kost het vaak minder tijd vergeleken met een-op-een-interviews.

Als een workshop onhaalbaar is, kun je overwegen toch interviews af te nemen. Aangezien de geïnterviewde vaak beperkte tijd heeft, is het van belang zo efficiënt en effectief mogelijk te werk te gaan.

Persoonlijk
interview

Workshop

Het afnemen van een interview kent de volgende fasen:

- voorbereiden van het interview;
- afnemen van het interview met inleiding, kern en slot;
- maken van het interviewverslag.

H

Het afnemen van een interview komt uitgebreid aan de orde in het hoofdstuk *Hulpmiddelen*.

!

Betrek eventuele gebruikers en toekomstige beheerders van het projectresultaat vanaf het begin bij het beoogde project. Overweeg ook een interview met deze partijen.

TO DO lijst 1-7 Interview belanghebbenden

- Stel vast welke informatie je van anderen nodig hebt voor het schrijven van het Projectvoorstel.
- Lees paragraaf 1.8 door over de haalbaarheid van het project, zodat je de geïnterviewde daarover vragen kunt stellen.
- Maak afspraken voor interviews.
- Bereid de interviews voor. Lees ook paragraaf 9 van *Hulpmiddelen* over het afnemen van interviews.
- Maak een interviewverslag en koppel dit terug naar de ondervraagde.

H

BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel / belanghebbenden*

1.8 Haalbaarheid van het project

De opdrachtgever start een project omdat hij bepaalde doelen wil verwezenlijken. De projectdoelen moeten een bijdrage leveren aan zijn organisatiedoelen. Deze projectdoelen moeten SMART zijn geformuleerd en ook moeten ze reëel en haalbaar zijn.

Doelen zijn SMART

Projectdoelen moeten **SMART** zijn geformuleerd. Dit is een acroniem voor *Specifiek, Meetbaar, Aanwijsbaar of Acceptabel, Realistisch* en *Tijdgebonden*.

- *Specifiek* wil zeggen dat het doel grondig moet zijn omschreven, met voldoende details. Dus: wat wil de organisatie precies bereiken?
- *Meetbaar* wil zeggen dat achteraf moet kunnen worden vastgesteld of het projectdoel is behaald wat betreft tijd, geld en kwaliteit en kwantiteit (aantal). Meetbaarheid heeft ook betrekking op de vaststelling van het moment waarop het doel behaald is. Meetbaarheid kan bereikt worden door gebruik van getallen (tien procent meer omzet) of door een meetbare bewering met 'wel/niet' erin (bijvoorbeeld: de schaatser heeft de wedstrijd *wel* gewonnen).
- *Aanwijsbaar/Acceptabel* wil zeggen dat er iemand verantwoordelijk (aanwijsbaar) is voor het behalen van het doel. Dus: wie gaat het doen? Het doel moet tevens acceptabel zijn voor degene die het moet behalen en het moet gaan gebruiken.

- *Realistisch* wil zeggen dat het doel haalbaar en uitvoerbaar moet zijn. Voor te ambitieuze en onrealistische doelen zal een medewerker niet zijn best doen: 'het lukt toch niet'.
- *Tijdgebonden* wil zeggen dat er een eindtijd is waarop het doel behaald moet zijn.

Een doel dat niet SMART gedefinieerd is, is bijvoorbeeld: 'We gaan de levering van onze producten verbeteren.' Wel SMART is: 'Op 31 december van dit jaar (T) moet de levertijd van onze televisies (S) door de afdeling Logistiek (A) teruggebracht zijn van vijf naar vier dagen (M en R), ervan uitgaand dat vier dagen realistisch is.'

Haalbaarheid van de doelen

Om te bepalen of het beoogde project haalbaar is, kun je in deze Stap 1 een haalbaarheidsanalyse – ook wel haalbaarheidsonderzoek – uitvoeren. De resultaten hiervan komen in het Projectvoorstel.

Een opdrachtgever kan van alles bedenken en van alles willen – *the sky is the limit* – maar helaas worden zijn ambities beperkt door de haalbaarheid ervan. De haalbaarheid wordt bijvoorbeeld beperkt door het feit dat er onvoldoende geld is of dat blijkt dat de huidige organisatie een groot project niet aankan. Om dit na te gaan kun je alle aspecten Tijd, Geld, Kwaliteit, Informatie en Organisatie (TGKIO-aspecten) controleren op haalbaarheid.

Haalbaarheids-
onderzoek

TGKIO-aspecten

Een alternatieve manier is om te kijken naar de zogenoemde STOEP-factoren (Hopstaken e.a., 1990), een acroniem voor de factoren: Sociaal, Technisch, Organisatorisch, Economisch en Politiek. Deze factoren overlappen de TGKIO-aspecten gedeeltelijk.

STOEP-factoren

Via de STOEP-factoren is eveneens inzichtelijk te maken of het project haalbaar is.

Sociaal aanvaard

Projecten moeten door management en personeel in sociaal opzicht aanvaard worden. Bij veranderingsprocessen in een organisatie houd je bijvoorbeeld rekening met wat de organisatie 'aan kan'. In sommige organisaties bestaat er grote weerstand tegen veranderingen. Het is onverstandig dit te negeren, omdat er dan later bij de uitvoering van het project problemen ontstaan.

Technisch haalbaar

Het project moet technisch haalbaar zijn. De organisatie wil bijvoorbeeld een nieuw transportsysteem invoeren dat gekoppeld is met internet; dat moet natuurlijk wel technisch uitvoerbaar zijn.

Organisatorisch uitvoerbaar

Het project moet organisatorisch haalbaar zijn. Er moet voldoende capaciteit en deskundigheid aanwezig zijn voor de uitvoering van het project. Soms is het nodig deskundigheid van derden in te huren.

Economisch haalbaar

Een projectteam of projectmanager wil misschien de wensen en de eisen van management en gebruikers zo veel mogelijk realiseren, maar dit moet economisch en financieel wel mogelijk zijn. Als de kosten van al die wensen en eisen te hoog zijn, moet er misschien gezocht worden naar goede alternatieven.

Of het budget moet verhoogd worden. Misschien wil een opdrachtgever het liefst vanuit een nulsituatie helemaal opnieuw beginnen, maar moet het project vanwege de kosten aansluiten bij de huidige situatie. Een Projectvoorstel bevat een raming van de kosten en de baten. In het Plan van Aanpak van de latere Stap 3 maakt het projectteam een detailbegroting.

Politiek haalbaar

In een bedrijf kan het project onhaalbaar zijn doordat de projectmanager te maken krijgt met ‘bedrijfspolitiek’, zoals de ondernemingsraad en de verschillende tegengestelde belangen van medewerkers. Om succes te hebben moet het project voldoende draagvlak hebben binnen de organisatie.

Op basis van de verkregen inzichten in deze factoren maakt het management keuzes wat het wel wil doen en wat niet.

TO DO lijst 1-8 Controleer de haalbaarheid van het project

- Probeer een indicatie te krijgen van de haalbaarheid van het project met behulp van de STOEP-factoren.
- Maak hiervan een tussenverslag en geef aan welke mogelijke keuzes er zijn.
- Bespreek de mogelijke keuzes met de opdrachtgever.
- Maak een verslag van de gemaakte keuzes en de redenen waarom juist deze keuzes zijn gemaakt. Dit wordt verwerkt in het te maken Projectvoorstel.

BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel / opdrachtgever*

1.9 Kleine en grote projecten

Voordat de auteur het Projectvoorstel gaat schrijven is het van belang eerst stil te staan bij de omvang van het mogelijke project. Het maakt nogal uit of hij een Projectvoorstel moet schrijven voor een klein en eenvoudig project met weinig betrokkenen of een groot complex project met allerlei belanghebbenden.

Alternatieve route 3 (R3): bepaal de uitvoeringsfasen

Als een project een lange doorlooptijd heeft, kunnen tijdens de uitvoering de omstandigheden veranderen. Daarom moet je soms het afgesproken projectresultaat tussentijds aanpassen. Dit is een reden waarom een project gefaseerd wordt aangepakt. Na elke stap of uitvoeringsfase kun je beslissen over het vervolg. Mogelijke veranderende omstandigheden pleiten ook voor relatief korte projecten: projecten met een lange looptijd lopen meer risico.

Zoals bekend kent de P6-Methode de volgende stappen:

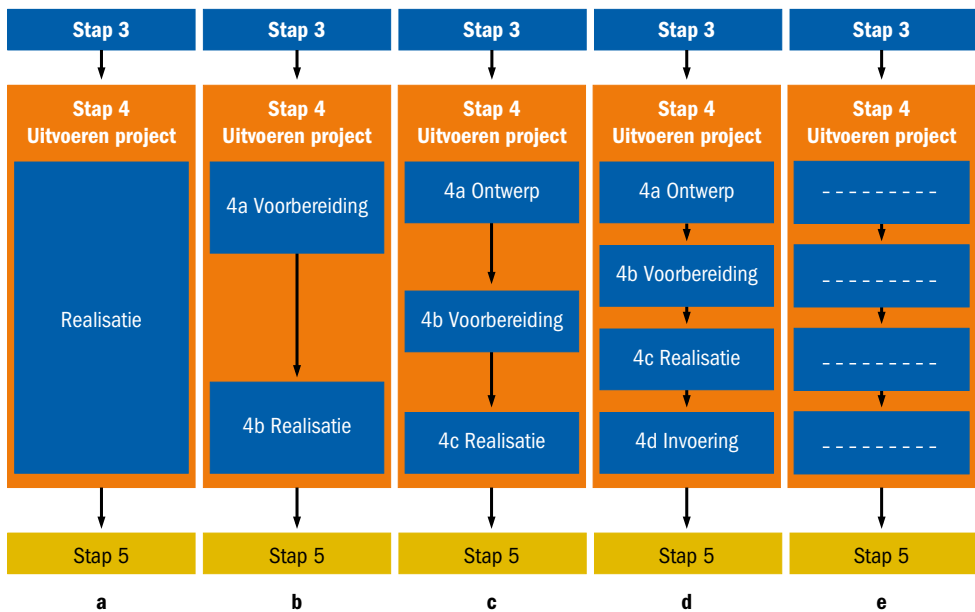
- Stap 1 'Opstarten van het project';
- Stap 2 'Inrichten van het project';
- Stap 3 'Maken van het Plan van Aanpak';
- Stap 4 'Uitvoeren van het project';
- Stap 5 'Opleveren van het projectresultaat';
- Stap 6 'Afsluiten van het project'.

Afhankelijk van de complexiteit, de omvang en de dynamiek van het project kan Stap 4 op verschillende manieren worden onderverdeeld in uitvoeringsfasen:

- één uitvoeringsfase: alleen realisatie;
- twee uitvoeringsfasen: voorbereiding en realisatie;
- drie uitvoeringsfasen: ontwerp, voorbereiding en realisatie;
- vier uitvoeringsfasen: ontwerp, voorbereiding, realisatie en invoering;
- een eigen indeling, met eventueel andere namen per uitvoeringsfase.

In figuur 1.3 worden deze varianten getoond.

FIGUUR 1.3 Verschillende uitvoeringsfasen mogelijk in stap 4



Bij verschillende typen project gebruikt men voor de uitvoeringsfasen verschillende benamingen. Zo hanteert men bij een ontwikkelproject in de ICT wel de vier uitvoeringsfasen: informatieanalyse, functioneel ontwerp, technisch ontwerp en programmering. In de bouw spreekt men wel van: ontwerp, voorbereiding en bouw. En bij een onderzoek komen na het maken van een onderzoeksplan (het Plan van Aanpak) de volgende fasen voor: ontwerpen onderzoek, verzamelen gegevens en analyseren gegevens (inclusief conclusies en aanbevelingen).

In dit stadium van het project moet de opdrachtgever een keuze maken op welke manier hij Stap 4 in fasen onderverdeelt. In het begin van Stap 4 van dit boek komen deze uitvoeringsfasen opnieuw aan de orde.

Projecten met een stuurgroep

Stuurgroep

Soms zijn de gewenste resultaten zo omvangrijk of is de projectomgeving zo ingewikkeld dat er voor de besturing van het project een stuurgroep wordt ingericht. De stuurgroep staat buiten de dagelijkse praktijk van het project. Een stuurgroep bestaat uit belanghebbenden die invloed op het project (kunnen) uitoefenen. Naast de formele opdrachtgever en projectleider zijn dit bijvoorbeeld sponsors, directieleden, afdelingsmanagers die projectteamleden leveren, toekomstige gebruikers of klanten, belangrijke leveranciers, een controller en adviseurs. Bij de inrichting van het project komt de stuurgroep uitgebreid aan de orde. Eenzelfde stuurgroep kan bij verschillende (deel)projecten actief zijn.

Taskforce

Men spreekt wel van een taskforce als het projectteam bestaat uit projectteamleden die geheel worden vrijgemaakt voor een urgent project. Deze taskforce wordt soms in een aparte omgeving ondergebracht, zodat ze zich maximaal kan concentreren op haar taak.

Programma

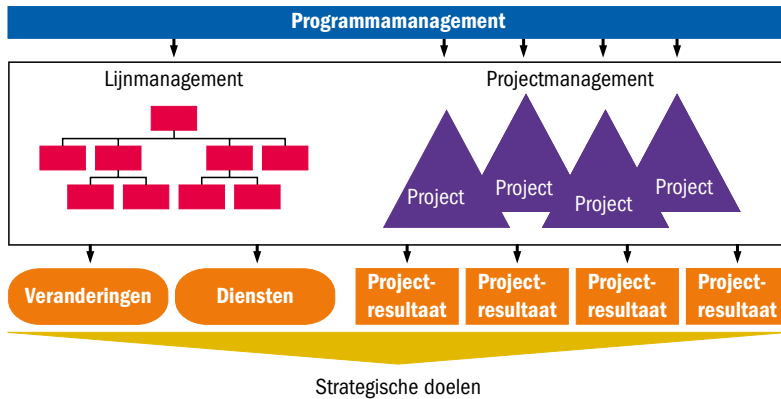
Programma

Een samenhangend aantal projecten om bepaalde strategische doelen van de organisatie te bereiken, noemt men ook wel een programma. Een programma omvat meestal niet alleen projecten, maar ook maatregelen en activiteiten in de lijnorganisatie. De maatregelen die onder verantwoordelijkheid van het lijnmanagement worden uitgevoerd en de projectenresultaten die door het projectmanagement worden opgeleverd, worden in samenhang met elkaar bestuurd door het programmamanagement. Dit programmamanagement zorgt voor een integrale aanpak van de onderdelen van het programma. Ook zorgt het voor een onderlinge prioriteitsvolgorde en voor de beheersing van de samenhangende risico's.

Er wordt gebruikgemaakt van programma's als er sprake is van een grote complexiteit, als de te realiseren veranderingen een grote impact hebben op de organisatie of als er veel risico's zijn voor de organisatie. Programma's komen meestal voor bij relatief grote organisaties, zoals de overheid, energiebedrijven en multinationals als oliemaatschappijen.

Voorbeelden van programma's zijn: het bouwen van een woonwijk, het fuseren van twee verschillende bedrijven, het invoeren van allesomvattende bedrijfssoftware en het bouwen van een nieuwe fabriek, een ziekenhuis of een olieplatform. Een bedrijf kan een programma als 'het opzetten van een nieuwe fabriek' uitvoeren, met projecten als 'het bouwen van een fabriekshal', 'het aannemen van geschikt personeel', 'het opzetten van een productielijn', 'automatisering' en 'energievoorziening'. Behalve bij deze afzonderlijke projecten zullen medewerkers uit de lijnorganisatie ook betrokken zijn bij het programma (zie figuur 1.4).

FIGUUR 1.4 Programmamanagement



TO DO lijst 1-9 Bepaal de omvang van het project

- Bepaal of het project moet worden onderverdeeld in deelprojecten met elk een Plan van Aanpak.
- Bepaal in welke verschillende uitvoeringsfasen Stap 4 van de P6-Methode wordt onderverdeeld. Beslis vanwege de beheersbaarheid of voor elk van de uitvoeringsfasen apart een Plan van Aanpak wordt gemaakt of dat een integraal Plan van Aanpak wordt gemaakt.
- Bepaal of het gewenste projectresultaat zo omvangrijk en complex is dat er sprake is van een programma.
- Bepaal in het geval van een programma welke projecten er zijn te definiëren. Voor elk deelproject kan een apart Projectvoorstel worden geschreven.

BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel / management*

Bekijk het flitscollege 'PM130 Projecten en programma's'.



1.10 Opbouw van een Projectvoorstel

Het starten van een nieuw project kan ingrijpend zijn. Mensen uit de organisatie, maar vaak ook van buiten de organisatie, werken samen om het project uit te voeren. De uitvoering van het project kan hoge kosten met zich meebrengen. Omdat het project in de toekomst het werk van mensen misschien gaat veranderen, kan het starten van een project 'politiek' gevoelig liggen: er kunnen weerstanden tegen het project zijn.

Het wel of niet starten van een project is een beslissing die door het management genomen moet worden. Het management neemt de beslissing op basis van het idee dat de auteur in het Projectvoorstel heeft beschreven.

Bekijk het flitscollege 'PM135 Projectvoorstel Overzicht'.



Zakelijke overwegingen en zakelijke verantwoording

Voordat een project wordt gestart, moet eerst vastgesteld worden of het project voldoende voordelen heeft voor de sponsors. Het project moet bestaansrecht hebben en het uiteindelijke projectresultaat moet bijdragen aan de doelen van de sponsors of de organisatie. Deze zakelijke overwegingen worden wel de business case van het project genoemd.

De volgende zakelijke overwegingen spelen een rol bij de beslissing om een project te starten:

- Welke *probleem* wordt opgelost of welke *kans* wordt benut? Zie ook paragraaf 1.1.
- Wat is de *scope* van het project: wat hoort er wel bij, maar ook wat niet?
- Op welke manier levert het project een *bijdrage* aan de strategisch doelstellingen van de organisatie?
- Wat zijn de te verwachten *kosten* en de te verwachten *baten* voor de organisatie? Op welke aannames zijn deze berekeningen gebaseerd? Hoe kunnen 'zachte baten' financieel worden vertaald?
- Wat is het *gevolg* van het project voor de organisatie? Wat is het gevolg als het project niet wordt uitgevoerd of mislukt?
- Welke *risico's* bedreigen het succes van het project? Is het project haalbaar?
- Is het project *maatschappelijk verantwoord* (zie *Vorbereiden*, paragraaf 17)?

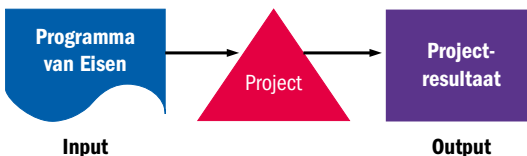
Door de zakelijke overwegingen te benoemen, geeft de opdrachtgever de zakelijke verantwoording van het project. Bovengenoemde verantwoording wordt in de PG-Methode vastgelegd in het Projectvoorstel.

Programma van Eisen

Programma van Eisen

Een Programma van Eisen (PvE) is een document waarin de eisen van de opdrachtgever of gebruiker aan het projectresultaat zijn vastgelegd. De term Programma in dit verband moet niet verward worden met het begrip programma in paragraaf 1.9. Op grond van het Programma van Eisen wordt het projectresultaat vastgesteld. Het Programma van Eisen is de leidraad voor een eventueel ontwerp in een later stadium. In het project wordt het Programma van Eisen (input) als het ware omgezet in het projectresultaat (output), zoals te zien is in figuur 1.5.

FIGUUR 1.5 Programma van Eisen en projectresultaat



Strikt genomen is een 'standaard' Programma van Eisen niet bedoeld om de eigenschappen van het projectresultaat al te specificeren, maar slechts om de randvoorwaarden en limieten te definiëren. Uiteraard moet het Programma van Eisen passen binnen de zakelijke overwegingen.

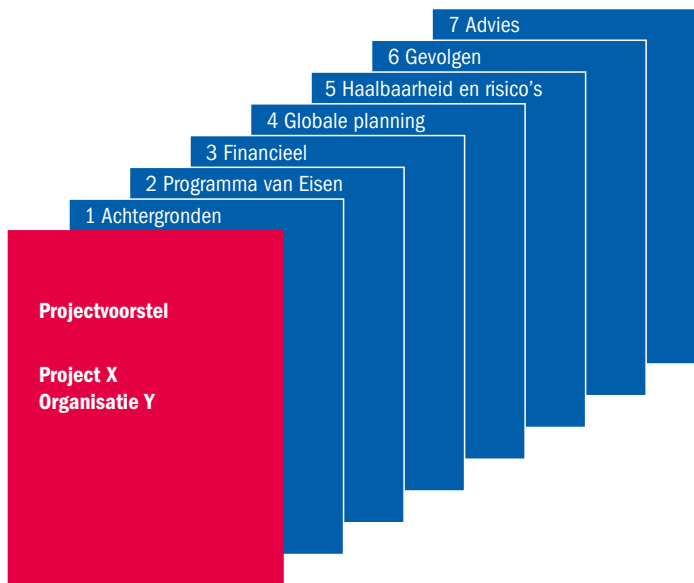
Het Programma van Eisen wordt in de P6-Methode vastgelegd in het Projectvoorstel.

Projectvoorstel

Het Projectvoorstel is een beslisdocument op basis waarvan de opdrachtgever – na goedkeuring – verantwoordt waarom hij het project wil starten. In het Projectvoorstel (zie figuur 1.6) wordt in hoofdstuk 2 uiteraard het Programma van Eisen verwerkt. De zakelijke overwegingen komen terecht in de hoofdstukken ‘Financieel’ en ‘Haalbaarheid en risico’s’.

Projectvoorstel

FIGUUR 1.6 Inhoudsopgave van een Projectvoorstel



De onderdelen van Projectvoorstel zijn:

- *Achtergronden*. Dit is een inleiding met achtergrondinformatie, zoals de geschiedenis, de projectomgeving en de aanleiding. Ook wordt hier uitgelegd welk probleem wordt opgelost of welke kans wordt benut.
- *Programma van Eisen*. Dit onderdeel bevat een beschrijving van de eisen waaraan het projectresultaat moet voldoen. Als dat mogelijk is, dan kan ook een (voorlopig) beeld worden geschetst van de eigenschappen die het projectresultaat moet krijgen en hoe het eruit komt te zien.
- *Financiën*. Dit onderdeel bevat een schatting van de kosten van het project en een schatting de (financiële) baten. Hierbij kunnen de aandachtspunten worden gebruikt die te vinden zijn in paragraaf 3.13.
- *Globale planning*. Dit geeft een indicatie van de eindtijd. Verder kan eventueel het overzicht van de stappen van figuur 6 worden gebruikt. Hier hoort ook de onderverdeling in uitvoeringsfasen van Stap 4 bij. Zie ook de alternatieve route 3 uit *Vorbereiden*, paragraaf 8.
- *Haalbaarheid en risico's*. Hier wordt iets gezegd over de haalbaarheid en de te verwachten knelpunten. Hiervoor is paragraaf 1.8 'Haalbaarheid

van het project' goed bruikbaar. Ook komt hier een opsomming van de risico's (van mislukken van het project) die bekend zijn. In het Plan van Aanpak worden de haalbaarheid en de risico's gedetailleerd uitgewerkt (zie paragraaf 3.11).

- *Gevolgen.* Dit onderdeel geeft een inschatting van de gevolgen die het project heeft voor de organisatie. Hiertoe behoort niet alleen de inschatting van zaken als de benodigde capaciteit van mensen en middelen, maar ook van wat het gebruik en beheer van het projectresultaat gaat kosten aan financiële middelen en aan inzet van mensen. Ook worden de gevolgen gemeld als het project niet wordt uitgevoerd of als het project mislukt.
- *Advies.* Als er alternatieven zijn, kan eventueel een advies worden gegeven over welke alternatieven er gebruikt kunnen worden: maatregelen in de lijn, een proefproject, een gefaseerd project (met de fasen) of een programma met verschillende projecten en maatregelen.

Maatschappelijk verantwoord projectmanagement

4 P's

In paragraaf 17 van *Vorbereiden* is gepleit voor maatschappelijk verantwoord projectmanagement. Het opstellen van een Projectvoorstel is hét moment om aandacht te besteden aan de 4 P's van *Project, People, Planet* en *Profit* en om duurzaamheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid onderdeel van het project te maken.

In dit stadium kan eventueel al een naam voor het project worden bedacht. Een pakkende naam zorgt ervoor dat het project een begrip wordt binnen de organisatie waarvoor het project wordt uitgevoerd.

Een aantal onderdelen van het Projectvoorstel komen geactualiseerd en in detail terug in het Plan van Aanpak.



Gebruik bij het opstellen van het Projectvoorstel de informatie uit paragraaf 3.11 en 3.13. Daar vind je een uitgebreide risicoanalyse en kosten-baten-analyse.



Omdat documenten slecht worden gelezen, kan bij een niet te omvangrijk project het Projectvoorstel worden gepresenteerd als PowerPointpresentatie.

TO DO lijst 1-10 **Schrijf het Projectvoorstel**

- Verzamel relevante informatie voor het Projectvoorstel.
- Bepaal de haalbaarheid van het project.
- Schrijf het Projectvoorstel volgens de indeling van figuur 1.6 en de informatie in deze paragraaf. Je kunt hiervoor het bestand *Model Projectvoorstel* van de website downloaden.



BETROKKENEN: *auteur van het Projectvoorstel*

1.11 Besluit nemen: wel of geen project?

Als het Projectvoorstel is opgeleverd, wordt het beoordeeld door de opdrachtgever en andere sponsors. Afhankelijk van de haalbaarheid, de kosten, het gewenste projectresultaat, de risico's enzovoort besluiten zij eventueel een project op te starten. Als het voorstel wordt afgekeurd, kan het probleem misschien via maatregelen in de lijn worden aangepakt. In paragraaf 6 van *Hulpmiddelen* wordt aandacht besteed aan het nemen van beslissingen in een project.

H

1

TO DO lijst 1-11 Besluit om een project te starten

- Bespreek het Projectvoorstel met belangrijke belanghebbenden, zoals andere sponsors en het management.
- Brainstorm over de samenstelling van het projectteam, dat wil zeggen: de projectmanager en de projectteamleden.
- Zorg voor een formeel besluit over het Projectvoorstel: het voorstel kan worden afgekeurd, moet nog worden aangepast of wordt goedgekeurd.
- Maak een verslag.

BETROKKENEN: *opdrachtgever / management / sponsors*

1.12 Opdrachtgever besluit tot een project

Als het Projectvoorstel goedgekeurd is, moet het project of moeten de projecten 'op de rails worden gezet'. De opdrachtgever kan het projectresultaat zelf laten maken of het inkopen (make or buy).

Make or buy

Zelf laten maken

Het project kan helemaal uitgevoerd worden binnen de organisatie van de opdrachtgever, met eigen personeel. Eventueel kunnen in zo'n project wel personen van externe bedrijven deelnemen. Zo wordt automatiseringspersoneel wel ingehuurd bij detacheringbureaus. Detacheringbureaus hebben vaak mensen voor allerlei specialistische functies, zoals ontwerpers en financieel specialisten. Ook kunnen deelresultaten kant-en-klaar worden ingekocht.

Detacheringbureaus

Inkopen

Projecten worden soms (voor het grootste) deel uitbesteed aan (ingekocht bij) een externe partij. Uitbesteding wordt met een Engels term wel outsourcing genoemd. De opdrachtgever voert dan soms nog wel zelf de regie, maar die kan eventueel ook worden uitbesteed. Als een project onder regie van een externe partij wordt uitgevoerd, wordt ook de projectleiding uitbesteed. Vaak blijft de opdrachtgever nog wel financieel verantwoordelijk voor het project. Ook blijft hij vanzelfsprekend verantwoordelijk voor de besluitvorming, zodat hij zich ook bij uitbesteding toch op de hoogte laat houden van de vorderingen van het project.

Outsourcing

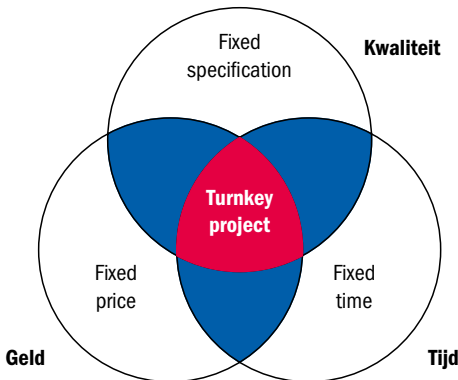
Onder regie

Als projecten, bijvoorbeeld bouwprojecten of automatiseringsprojecten, geheel worden uitbesteed aan externe dienstverleners, kunnen meer of minder

Fixed
specification
Fixed price
Fixed date
Turnkey project

'harde' afspraken worden gemaakt. In het uiterste geval maken partijen vaste afspraken over de vaste specificatie van het op te leveren projectresultaat (fixed specification) tegen een vooraf gestelde vaste prijs (fixed price) en op een afgesproken opleverdatum (fixed date). Een project dat geheel aan alle drie deze punten voldoet en dus geheel wordt uitbesteed, wordt wel een turnkey project (figuur 1.7) genoemd.

FIGUUR 1.7 Turnkey project



De opdrachtgever krijgt het afgesproken projectresultaat dus op het afgesproken tijdstip tegen de afgesproken prijs. Hij hoeft als het ware alleen nog maar de 'sleutel om te draaien' om de resultaten van het project te kunnen gebruiken. Commerciële projecten in de woningbouw, de scheepsbouw en de techniek worden soms als turnkey project uitgevoerd.

Offerte

Voorafgaand aan de uitbesteding van (een deel van) het project door de opdrachtgever van het project, stelt de leverancier een offerte op. Hierin wordt het projectresultaat tegen betaling aangeboden aan de opdrachtgever, de klant. Voor de leverancier is de uitvoering van het project een commerciële activiteit.

TO DO lijst 1-12 Besluit wie het project gaat uitvoeren

- Neem een besluit om het project uit te besteden of intern op te pakken.
- Vraag bij (gedeeltelijk) uitbesteden een of meer offertes aan bij de leveranciers.
- Maak het besluit bekend bij de belanghebbenden.

BETROKKENEN: *opdrachtgever*



Bekijk het flitscollege 'PM140 Turnkeyproject'.

1.13 Commercieel project met een offerte

Als een opdrachtnemer tegen betaling wordt ingeschakeld door een externe opdrachtgever om een project uit te voeren, stelt hij vaak een projectofferte op. In dit geval is het project voor het bedrijf een commerciële activiteit waaraan het in het algemeen wil verdienen en er is sprake van een klant (de opdrachtgever) en een leverancier (de opdrachtnemer).

Als een leverancier voor een externe opdrachtgever een groot project moet uitvoeren, is het meestal onmogelijk een offerte voor het geheel te maken. Hij kan eventueel een offerte per uit te voeren stap of uitvoeringsfase opstellen. Omdat het voor de opdrachtgever moeilijk is in dit stadium precies het eindresultaat te definiëren, zal hij marges in de kosten en de planning moeten opnemen of versleutelen in de offerte. Ook kan de leverancier het project 'onder regie' aanbieden, waarbij hij slechts een offerte maakt voor de regiekosten en de kosten van de uitvoering van het project bij de opdrachtgever in rekening brengt.

Bij het opstellen van een offerte maakt de leverancier een voorcalculatie. Dit is een berekening vooraf van de te verwachten tijdsbesteding en te verwachten kosten. Bij grote bedrijven hebben afdelingen onderling vaak een klant-leverancierrelatie en kan een interne opdrachtnemer ook vragen om een offerte. Als de opdrachtgever een offerte niet nodig vindt, dan wordt in ieder geval schriftelijk vastgelegd welke afspraken er zijn gemaakt: afspraken over de opdracht, de beschikbaarheid van de projectteamleden, de kosten en de tijdsplanning.

Bij een interne opdrachtgever komen in het Projectvoorstel en het Plan van Aanpak van Stap 3 de kosten en de baten van het project aan de orde. Als een project echter wordt uitbesteed, zal de opdrachtgever een projectofferte willen ontvangen van de leverancier van het projectresultaat. In deze offerte doet deze leverancier (als opdrachtnemer) een aanbod van een dienst of een product aan deze klant (als opdrachtgever).

De reacties van de opdrachtgever op de aangeboden projectofferte kunnen verschillend zijn. Als hij tevreden is met het aanbod, wordt de offerte geaccepteerd, ondertekend en teruggezonden naar de leverancier. Als de opdrachtgever ontevreden is, kan hij de offerte geheel afkeuren, bijvoorbeeld vanwege een te hoge prijs of onvoldoende kwaliteit voor de aangeboden prijs. Eventueel zal hij over de offerte onderhandelen; dit leidt dan soms tot een aanpassing van de offerte – de prijs, de levertijd of het op te leveren eindproduct – zodat de opdrachtgever deze wel accepteert.

Het is – zoals bij elk project – van groot belang dat het op te leveren eindresultaat (product of dienst) in de offerte goed is gedefinieerd, zodat de opdrachtgever en de leverancier hetzelfde beeld hebben bij het te leveren resultaat. Om de offerteprijs vast te stellen maakt de leverancier een voorcalculatie die onder andere wordt gebaseerd op:

- de te besteden *uren* en de uurtarieven van de verschillende teamleden van het project;
- het te verbruiken *materiaal* en de te verbruiken grondstoffen;
- de te huren *hulpmiddelen*;
- een post *onvoorziene uitgaven*;
- een *winstopslag*; in een commercieel project wordt deze opslag niet apart opgenomen in de offerte maar versleuteld in de uurtarieven en het materiaalgebruik.

Projectofferte

Voorcalculatie

Eindresultaat

Offerteprijs

Vervolgens maakt de leverancier een offerte. De belangrijkste gegevens in een offerte zijn het op te leveren projectresultaat of de te leveren dienst, de offerteprijs, de offertevoorwaarden, de geldigheidsdatum van de offerte en de leverdatum.

De opdrachtgever zal – bij aanvraag van verschillende offertes – een keuze maken op basis van een aantal overwegingen, zoals de offerteprijs, de specificaties van het te leveren resultaat, de te verwachten kwaliteit, de leverbetrouwbaarheid en de levertijd. Ook kan de persoonlijke relatie die de opdrachtgever met de leverancier heeft, meespelen. In sommige grote projecten wordt wel gekozen voor een ‘joint venture’ waarbij de leverancier en de opdrachtgever samenwerken en profiteren van de gezamenlijke resultaten en opbrengsten.

De offerte is geaccepteerd wanneer de leverancier een schriftelijke bevestiging terug heeft ontvangen. In het geval van een projectofferte stelt de leverancier vervolgens in overleg een Plan van Aanpak op voor het opstarten en het uitvoeren van het project.

TO DO lijst 1-13 **Stel eventueel een offerte op**

- Bepaal of er sprake is van een klant-leverancierrelatie en er een offerte moet worden opgesteld.
- Bestudeer de aantekeningen van het intakegesprek en zoek eerdere gemaakte offertes op. Gebruik die als basis. Vraag eventueel aanvullende informatie bij de opdrachtgever.
- Schat in wat bij de opdrachtgever financieel haalbaar is en wat niet.
- Maak een voorcalculatie en stel een offerte op. Van de website is het bestand *Een projectofferte maken* te downloaden.
- Bespreek de offerte met de opdrachtgever.
- Pas eventueel de offerte aan op basis van dit gesprek met de opdrachtgever en stuur deze naar hem op.

BETROKKENEN: *opdrachtnemer*



1.14 De projectmanager en de opdrachtgever

Een manager is iemand die leiding geeft. Een leider is een manager die niet alleen leiding geeft, maar ook inspireert, overtuigt, visie heeft en kan overtuigen. Niet elke manager is dus een leider. Om aan te sluiten bij de gangbare terminologie in projectmanagement wordt in dit boek de projectleider aangeduid met de term projectmanager. De projectmanager wordt meestal aangesteld door het topmanagement, soms vertegenwoordigd door een enkele opdrachtgever. Soms mag het projectteam zelf een projectmanager uit haar midden kiezen maar meestal wordt deze door het management aangewezen op basis van zijn competenties.

De projectmanager krijgt de verantwoordelijkheid voor het slagen van het project. Hierbij horen vanzelfsprekend ook bevoegdheden – formele macht – om de verantwoordelijkheden te kunnen dragen.

Leider

Projectmanager

Bij een ingewikkeld project moet de projectmanager een 'zwaargewicht' zijn. Bij afwezigheid hiervan kan een ervaren professioneel projectmanager worden ingehuurd. Een projectmanager heeft binnen het team een zwaardere taak dan de overige projectteamleden. Het voor de eerste keer vervullen van de rol als projectmanager is een leerzame uitdaging, die soms een opstap biedt naar een permanente managementfunctie. Ter voorkoming van onenigheid en misverstanden is de aanwezigheid van slechts één projectmanager raadzaam. De projectmanager vertegenwoordigt het projectteam naar de opdrachtgever.

Hierna volgen de competenties die een projectmanager moet bezitten. Vervolgens de verantwoordelijkheden en taken die hij heeft.

Competenties van een projectmanager

Een projectmanager is slechts de tijdelijke baas van de leden van zijn projectteam. Hij kan in zijn dagelijks leven een 'gewone' werknemer zijn, zonder managementtaken. In dat geval kan hij in een afhankelijke positie verkeren ten opzichte van de opdrachtgever met het gevaar dat hij de Projectopdracht kritiekloos uitvoert, hetgeen ongunstig is voor een goede afloop van het project. Een goede projectmanager straalt energie uit, heeft zin in het project en heeft commitment met het projectdoel en het projectresultaat. Hij heeft een voorbeeldfunctie voor het projectteam. Als hij zich enthousiast inzet, zal een projectteamlid dat ook eerder doen. Maar ook in negatieve zin: komt hij afspraken niet na, dan doet het team dat ook niet. Moppert hij, dan moppert het team. Komt hij te laat, dan komt het team te laat. Naast het hebben van algemene managementvaardigheden moet hij systematisch, resultaatgericht en stressbestendig zijn. De geschikte projectmanager beschikt dus over de juiste competenties voor het project.

Een competentie is de combinatie van kennis, vaardigheden, houding en gedrag die nodig is om in een voorkomende beroepssituatie te kunnen functioneren. Eenvoudig gezegd: een competentie is een beroepsbekwaamheid. De benodigde competenties voor een projectmanager zijn divers. Zo moet hij zich als leider kunnen gedragen, maar ook onervaren projectteamleden kunnen coachen. Hij moet voldoende macht kunnen verwerven om op gelijk niveau als de managers of de opdrachtgever te kunnen functioneren. Ook moet hij beschikken over voldoende bedrijfspolitieke gevoeligheid. Immers in bedrijven lopen de zaken niet volgens de wetten van de logica. Er zijn allerlei heilige huisjes, verworven rechten en verstoorde arbeidsverhoudingen, waarvoor een projectmanager antennes moet bezitten. Zijn helikopterview moet hem in staat stellen om hoofd- en bijzaken van elkaar te onderscheiden.

Verder moet hij goed een projectvergadering kunnen voorzitten en een presentatie kunnen houden. Met zijn analytisch vermogen kan hij plannen en vooruitdenken en daarmee mogelijke projectrisico's inschatten. Zijn financieel inzicht stelt hem in staat de projectfinanciën te (doen) beheren. Bij een monodisciplinair project kan het gunstig zijn dat de projectmanager ook inhoudelijk deskundig is op het gebied van het project. Bij een multidisciplinair project is inhoudelijke deskundigheid niet altijd noodzakelijk, soms zelfs minder gewenst. Een inhoudelijk deskundige projectmanager kan zich te veel bemoeien met de details van de uitvoering op zijn gebied, waardoor de hoofdzaken onvoldoende aandacht krijgen.



Tot slot: als je hoogste doel is 'aardig gevonden te worden', dan krijg je het meestal moeilijk als projectmanager. Wel belangrijk is dat je omgeving respect krijgt voor de mens achter de projectmanager.

Verantwoordelijkheden en taken van de projectmanager

De taken en verantwoordelijkheden van de projectmanager zijn intern gericht naar het projectteam, maar ook extern naar de opdrachtgever en andere betrokkenen toe. De projectmanager is doorgaans verantwoordelijk voor het opstellen van een Projectvoorstel (Stap 1), het opstellen van een Plan van Aanpak (in Stap 3 hierna) en het bekendmaken hiervan bij betrokkenen.

Idealiter betreft de opdrachtgever de projectmanager bij het samenstellen van een competent projectteam en het inrichten van de projectorganisatie. De projectmanager zorgt voor de werkverdeling binnen het projectteam en stelt met zijn teamleden deelplanningen op. Ook schrijft hij de te gebruiken hulpmiddelen en technieken voor, zoals schematechnieken en computerprogramma's.

De projectmanager heeft de dagelijkse leiding binnen het team. Hij is (meestal) voorzitter van de teamvergaderingen en lost onderlinge conflicten tussen teamleden op. Hij zorgt voor een goede motivatie binnen het projectteam en beschermt zijn teamleden af bij conflicten buitenstaanders.

De projectmanager moet goedkeuring voor het Projectvoorstel en het Plan van Aanpak verkrijgen of zelfs 'afdwingen' bij de opdrachtgever. Hij is verantwoordelijk voor rapportages aan de opdrachtgever en aan de afdelingsmanagers die projectteamleden leverden. Ook moet hij duidelijkheid bij de opdrachtgever vragen (eisen) in onduidelijke situaties.

Wat het project betreft definieert hij de kwaliteit en bewaakt de op te leveren tussenresultaten en het uiteindelijke projectresultaat. Ook is hij verantwoordelijk voor het projectbudget en bewaakt dit tijdens het project. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het opstellen en bewaken van de planningen. Hij stelt de projectgrenzen vast en bewaakt deze. Bij complexe projecten met veel stakeholders is de projectmanager verantwoordelijk voor de communicatie naar de buitenwereld.

Kortom, de projectmanager is verantwoordelijk voor nogal wat zaken. Kunnen delegeren is bij een groot project daarom een belangrijk competentie. En een goede projectmanager is ook een goede timemanager die vaak rondloopt met 'to do' lijstjes voor zichzelf en anderen.

Programma- manager

Er is verschil tussen een projectmanager en een programmamanager (zie ook paragraaf 1.9). De projectmanager is er voor één project, terwijl de programmamanager een programma met meerdere projecten (met vaak elk een projectmanager) en maatregelen onder zijn hoede heeft.

Management- stijlen

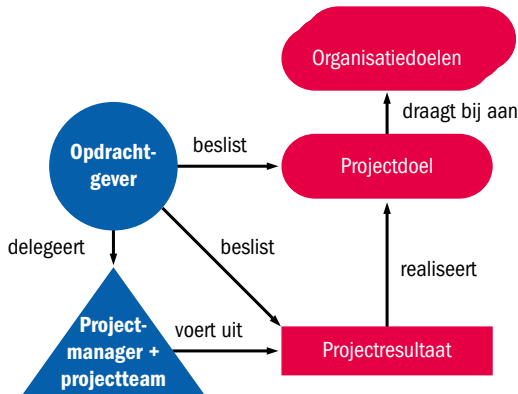


Er zijn verschillende modellen voor managementstijlen in omloop die toepasbaar zijn op de projectmanager en ook op de opdrachtgever. Bijvoorbeeld het model van de 'Managerial Grid' en het model van het 'Situatoneel leiderschap'. Een beschrijving van deze managementstijlen is te vinden op de website.

Relatie tussen opdrachtgever en projectmanager

De opdrachtgever en de projectmanager hebben veel met elkaar te maken, met ieder hun eigen verantwoordelijkheden en taken. Figuur 1.8 geeft de relatie tussen de opdrachtgever en de projectmanager schematisch weer.

FIGUUR 1.8 Relatie tussen opdrachtgever en projectmanager



Bekijk het flitscollege 'PM165 Relatie opdrachtgever & projectmanager'.



Projectdoel

De opdrachtgever heeft belang bij het projectdoel. Dit projectdoel moet een bijdrage leveren aan de doelen van zijn organisatie. De opdrachtgever is als 'eigenaar' van het projectdoel verantwoordelijk voor het nemen van beslissingen die relatie houden met de projectdoelen.

Projectresultaat

Om het projectdoel te behalen is het projectresultaat nodig. De opdrachtgever delegeert het realiseren van het projectresultaat aan de projectmanager en diens projectteam. De projectmanager is 'eigenaar' van het projectresultaat. Zijn projectteam voert het project uit en levert het projectresultaat op.

Wel of geen projectmanager?

In het algemeen is het eervol om gevraagd te worden als projectmanager, maar je doet er verstandig aan om het aanbod niet direct te aanvaarden en enige bedenktijd te vragen.

Bedenktijd

Een paar tips voor als je gevraagd wordt als projectmanager:

- Je moet zelf in het project geloven en je eraan willen 'verbinden' (committeren).
- Als het project 'onmogelijk' is door te weinig budget, te weinig tijd of een te ambitieus eindresultaat, onderhandel dan alsnog met de opdrachtgever en zorg ervoor dat je speelruimte krijgt.
- Zorg ervoor dat je geen projectmanager wordt van een in jouw ogen kansloos project.
- Beloof – in je enthousiasme – je opdrachtgever niet te veel.
- Zorg ervoor dat je zelf invloed hebt op de samenstelling van je projectteam.
- Zorg dat je goede afspraken maakt over de beschikbaarheid van je teamleden.

TO DO lijst 1-14 **Benoem de projectmanager**

- Stel een functieprofiel op van de projectmanager. Bepaal of het wenselijk is dat de projectmanager inhoudelijk deskundig is.
- Maak een inventarisatie van mogelijke kandidaten, eventueel van buiten de organisatie.
- Selecteer de potentiële projectmanager op basis van het functieprofiel.
- Benoem de projectmanager en zorg dat hij formeel tijd krijgt voor het uitoefenen van deze functie.
- Maak de aanstelling van de projectmanager breed bekend binnen de organisatie. Zijn bekendheid geeft hem het aanzien en de macht die nodig zijn voor de samenwerking met anderen.

BETROKKENEN: *opdrachtgever / management*

In de volgende stap wordt het project ingericht en het projectteam samengesteld.

Discussie

Hierna volgen enkele discussiepunten die uitnodigen om na te denken over zaken die spelen in deze fase van het proces.

- 1 Bij een klein project kan het Projectvoorstel worden overgeslagen.
 - 2 Het gebruik van creatieve denktechnieken is medebepalend voor de kwaliteit van de voorbereiding van een project
 - 3 Projecten komen tegenwoordig vaker voor dan vroeger.
 - 4 Projecten zijn moeilijk beheersbaar.
 - 5 Het inhuren van een adviseur houdt een risico in.
 - 6 De opdrachtgever van een project vormt de grootste storende factor.
 - 7 Je kunt altijd weigeren om projectmanager te worden van een project.
 - 8 Een eenmaal gestart project kun je niet meer stoppen.
 - 9 Een projectmanager is ook een goede lijnmanager.
 - 10 Veel projecten van tegenwoordig zijn geen echte projecten.
-

Opdrachten

1

- 1** In de marketing wordt wel de SWOT-analyse gebruikt. De SWOT-analyse wordt onderverdeeld in de interne en de externe analyse.
 - a** Leg uit dat uit de SWOT-analyse ook buiten de marketing bruikbaar is.
 - b** Leg uit dat uit de SWOT-analyse projecten kunnen voortkomen.
 - c** Welke onderdelen van de SWOT vallen in de interne en welke binnen de externe analyse?
- 2** Wat is de relatie tussen een ondernemingsplan (businessplan), doelstellingen, strategie en projecten?
- 3** Wat is het verschil tussen de aanleiding tot en de oorzaak van een project?
- 4** De mogelijke reacties op de aanleiding voor een project kan lopen van: 'Niets doen' tot 'Direct project starten'. Op basis van welke overwegingen wordt hierover een besluit genomen?
- 5** Stap 1 van de P6-Methode kan een Goedgekeurd Projectvoorstel of een Projectvoorstel opleveren. Op welke verschillende manieren komen deze tot stand?
- 6** Op verschillende momenten in een project kan men 'brainstormen'.
 - a** Waarom en waarover zal men in Stap 1 van de P6-Methode vooral brainstormen?
 - b** Waarom mag bij brainstormen niemand nog kritiek leveren op ideeën van anderen?
 - c** Welke Belbinrollen (zie figuur 2.6) zullen waarschijnlijk de grootste inbreng hebben bij brainstormen?
 - d** Welke Belbinrollen zijn nodig om de ideeën op haalbaarheid te toetsen?
- 7** Welke voordelen en welke nadelen hebben de inzet van een externe adviseur bij het voorbereiden of het uitvoeren van projecten?
- 8** Wat maakt het voor een project uit of er sprake is van een interne opdrachtgever of een externe opdrachtgever?
- 9** Geef een voorbeeld (plus toelichting) van een project waarbij
 - a** de opdrachtgever tevens gebruiker is van het projectresultaat;
 - b** de opdrachtgever geen gebruiker is van het projectresultaat.
- 10** Wie is tijdens een project de 'eigenaar' van het projectdoel en wie is eigenaar van het projectresultaat?

- 11** Sommige projecten hebben te maken met één opdrachtgever en sommige met verschillende sponsoren. Leg uit hoe een projectmanager het best met deze laatste situatie kan omgaan.
- 12** Je kunt als schrijver van het Projectvoorstel in plaats van interviews met betrokkenen ook een workshop met hen houden. Waarom zou je dit willen doen?
- 13** Bij een haalbaarheidsonderzoek gebruikt de onderzoeker de STOEP-factoren.
- a** Pas elke factor toe op naar het plaatsen van windmolens in gemeente X.
 - b** Pas elke factor toe op een studentenexcursie naar stad Y.
- 14** Bij verschillende typen projecten worden voor de uitvoeringsfasen (Stap 4 van P6) verschillende benamingen gebruikt. In de bouw zijn dat bijvoorbeeld: ontwerp, voorbereiding en bouw.
- a** Geef een indeling van de uitvoeringsfasen van een project op je eigen vakgebied.
 - b** Geef een indeling van de uitvoeringsfasen voor een evenement, voor een studiereis met studenten, voor een popconcert of voor een afstudeeronderzoek.
- 15** Bij projectmanagement maakt men verschil tussen een project en een programma.
- a** Wat is het verschil tussen beide?
 - b** Geef van elk twee voorbeelden.
- 16** Wat is het verschil tussen een business case en een Projectvoorstel?
- 17** Wat is het verschil tussen het Programma van Eisen en het Projectvoorstel?
- 18** Men kan een project zelf uitvoeren, outsourcen of de projectleiding onder regie laten uitvoeren. Beschrijf de verschillen en betrek daarbij de voor- en nadelen.
- 19** Leg de volgende 'turbotaal' uit: 'Een turn key project met fixed specification wordt ge-outsourced tegen fixed price en op fixed date.'
- 20** Bij een interne opdrachtgever komen in het Projectvoorstel de projectkosten. Als een project wordt uitbesteed, krijgt de opdrachtgever een projectofferte met de offerteprijs.
- a** Zijn de projectkosten en offerteprijs aan elkaar gelijk? Leg uit.
 - b** Hoe wordt de offerteprijs berekend?
- 21** Welke vind je de drie belangrijkste competenties van een projectmanager? Licht toe.