

Hand-out behorende bij de training

Projectmatig Werken



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.
Strijp-S, Videolab 3.038
Torenallee 20
5617 BC EINDHOVEN
040 - 2115020
www.itasc.nl

Itasc Nederland B.V.
WTC Amsterdam
Toren C, level 14
1077 NX AMSTERDAM
020 - 4536522

EEN NADERE KENNISMAKING

Itasc is een 'partner in ontwikkeling' van mensen en organisaties. Trainen is een van de instrumenten die wij hiervoor gebruiken. Daarbij kun je onder andere denken aan trainingen op het gebied van presentatie, gespreksvoering, persoonlijke effectiviteit, leidinggeven en teambuilding.

Trainen betekent oefenen. Vergelijk het met de topsport, waarbij sporters trainen om daarna een goede wedstrijd te kunnen spelen.

Tijdens de training zal de coach in samenwerking met zijn sporters op zoek gaan naar de valkuilen en succesfactoren van iedere sporter. Juist om ervoor te zorgen dat deze valkuilen tijdens de wedstrijd beheersbaar worden en de succesfactoren optimaal worden benut. Tijdens een training is het een 'vallen en opstaan', om vaardiger te worden in de praktijk. Dit geldt voor de topsporter, maar natuurlijk ook voor jou.

Itasc-trainingen zijn praktijkgericht. Leren is doen. Er wordt daarom veel aandacht besteed aan situaties die jij in de praktijk tegenkomt. Ook de in de training behandelde theorie is direct toe te passen in jouw dagelijkse werk.

De onderwerpen uit de training worden hier nog eens duidelijk naast elkaar gezet. Samen met de aantekeningen die je tijdens de training hebt gemaakt ontstaat een persoonlijk handboek, dat je tijdens praktijksituaties kan raadplegen. Daarbij zal je ontdekken dat je feitelijk niets nieuws leert. Je weet al zoveel. In de training zal je je veel herinneren, zodat je je verder kunt ontwikkelen.

'Wat kun jij doen om ervoor te zorgen dat...?' is daarbij een steeds terugkerende vraag. Dat resulteert in de praktijk vaak tot het experimenteren met nieuwe inzichten en pas verworven vaardigheden. Uiteindelijk maak jij natuurlijk de keuze wat je wel en wat je niet actief gaat toepassen in jouw dagelijkse werk.

In dit handboek spreek ik steeds in de mannelijke vorm. Ik heb dit gedaan om de leesbaarheid te bevorderen. Ik wens je veel plezier tijdens de training en succes met het toepassen van het geleerde in de praktijk.

Itasc Nederland B.V.

INHOUDSOPGAVE

1.	KENMERKEN VAN EEN PROJECT	4
2.	DE PROJECTFASEN	5
3.	DE VOORBEREIDINGSFASE	6
4.	DE UITVOERINGSFASE.....	10
5.	DE EVALUATIEFASE	11
6.	ACTIVITEITEN, GEBEURTENISSEN EN MIJLPALEN EN GO- NO-GO MOMENTEN	12
7.	DE PROJECTDEELNEMERS	13
8.	RISICOMANAGEMENT.....	14
9.	INSCHATTEN VAN BENODIGDE MIDDELEN.....	15
10.	TIPS.....	17
11.	MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?.....	18

1. KENMERKEN VAN EEN PROJECT

In eerste instantie hebben wij gesproken over de kenmerken van projecten. Wat maakt een project anders dan een proces?

We zijn tot de volgende opsomming gekomen:

- Een project is tijdgebonden, heeft een start en een einde.
- Een project heeft een specifiek doel, een beoogde uitkomst.
- Een project heeft een projectdefinitie waarin eisen en wensen benoemd worden.
- Een project heeft een tijdsplanning waarin check-points, gebeurtenissen en activiteiten onderscheiden kunnen worden.
- Een project heeft een pakket van eisen (en wensen) (PVE en PVW).
- Een project heeft een evaluatiemoment en er worden verbeterpunten benoemd.
- Een project bestaat uit een 3-tal fasen:
 - De voorbereidingsfase;
 - De uitvoeringsfase ;
 - De afronding / evaluatiefase.
- Een project heeft een aantal kenmerkende processen, teamwork, tijdgebondenheid, het werken volgens een plan van aanpak, gedefinieerde verantwoordelijkheden en bevoegdheden en doelstellingen. Maar daarmee is een project geen proces!
- Een project heeft benoemde middelen en een vastgesteld budget.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden voor de projectleden benoemd.
- Een project goed uitvoeren heeft veel te maken met het samenstellen van een goed (multidisciplinair) team en teamwork.

2. DE PROJECTFASEN

Een project kent in principe 3 hoofdfasen:

- Voorbereiding;
- Uitvoering;
- Evaluatie.

In de voorbereiding (fase 1) wordt in principe alles geregeld wat nodig is om de uitvoering van het eigenlijke project (fase 2) goed te kunnen doen.

In de evaluatiefase (fase 3) wordt teruggekeken op het project; wat kunnen we van het afgelopen project leren (voor de toekomst).

Dus, als we bijvoorbeeld een brug moeten bouwen (van kranten, of van staal en beton) dan gaan we in de **voorbereidingsfase** onder meer bepalen wat ons doel is, wat de eisen zijn, welke acties we moeten nemen, we maken een plan van aanpak, stellen vast welke middelen en materialen we nodig gaan hebben, stellen budgetten op en zorgen voor het samenstellen van het team.

In de **uitvoeringsfase** gaan we daadwerkelijk aan de slag met het uitvoeren van het bouwproject, en hoe beter we de eerste fase uitgevoerd hebben hoe makkelijker de tweede fase wordt. Ten slotte gaan we in de **evaluatiefase** het project evalueren.

3. DE VOORBEREIDINGSFASE

De voorbereidingsfase bestaat in principe uit een 6-tal stappen. Het doorlopen van deze stappen zorgt ervoor dat we optimaal voorbereid aan de daadwerkelijke uitvoering van het project kunnen beginnen, en zodoende een maximale kans op succes creëren.

Deze stappen uit de voorbereidingsfase zijn:

1. Vraag / Initiatief

Iemand, dat kan een interne afdeling of persoon zijn, een van de leden of een externe opdrachtgever of relatie, komt met een vraag, een initiatief. Deze klantaanvraag geeft in globale termen aan wat het project moet behelzen.

In deze fase wordt ook vaak een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd (feasibility study) om te bepalen of het doel realiseerbaar is. Een daarbij veel gebruikte maatstaf is de FOETSIE maatstaf, waarbij gekeken wordt naar:

- F: Financiële haalbaarheid
- O: Organisationele haalbaarheid
- E: Economische haalbaarheid
- T: Technologische haalbaarheid
- S: Sociale haalbaarheid
- I: Juridische haalbaarheid
- E: Ecologische haalbaarheid

2. Projectdefinitie

Nadat we bepaald hebben dat het project haalbaar is gaan we door naar de tweede stap. Hier gaan we een definitie van het project maken. Wat we doen is het *doel* van het project c.q. de opdracht duidelijk en concreet formuleren.

De vraag die we willen beantwoorden is eigenlijk:

Hoe verandert dit project de wereld, gezien door de ogen van de opdrachtgever?

Om het project duidelijk te definiëren gebruiken we vaak de SMART formule; het project moet voldoen aan de volgende aspecten:

- S: Specifiek
- M: Meetbaar
- A: Ambitieuw / Aanvaardbaar
- R: Realistisch
- T: Tijdgebonden

3. Programma van eisen en wensen

De derde stap bestaat uit het vaststellen van de eisen en wensen die aan het project gesteld worden. Eisen zijn zaken waaraan het project zeker moet voldoen, wensen zijn prettige bijkomende zaken, die niet perse noodzakelijk zijn. Het zijn de 'need to have' en de 'nice to have' eigenschappen van het product.

Daarnaast zijn er mogelijk ook grenzen aan het project, waar gaat het project niet over, wat zijn de 'not to have' zaken?

Voorbeeld:

Bij een verhuisproject willen we dat alle te verhuizen spullen heel blijven. Er mag geen schade, breuk en dergelijke ontstaan. Dat is een need to have.

Daarnaast is het prettig, nice to have, als er een selectie gemaakt wordt van de zaken die wel mee gaan en spullen die we niet meenemen. Maar dat kan eventueel ook in een later stadium, het is dus geen need to have.

Wat in ieder geval niet tot de opdracht behoort is het herinrichten van de nieuwe ruimte en het aanleggen van de bekabeling. Dat doet een andere afdeling. Voor dit project is het een not to have.

4. Objectives en Responsibilities

De vierde stap is het uitwerken van de subdoelen en de verantwoordelijkheden. Het hele project wordt onderverdeeld in kleinere stukken. Dat maakt de overzichtelijkheid vaak groter voor de betrokkenen (wat wordt er van mij verwacht) en geeft vaak ook heldere mijlpalen in het gehele project.

Door het opdelen van het project wordt het ook makkelijker om te benoemen wie waarvoor verantwoordelijk is. Dat maakt alles bij elkaar ook dat we beter kunnen sturen in het project.

5. Het maken van een plan van aanpak

We weten ondertussen precies wat we willen hebben, waarom we dat willen, wat het moet doen, en we hebben inzicht in de middelen die ons ter beschikking staan.

Maar we hebben nog geen uitgewerkt plan van aanpak naar ons doel. Dat betekent dat we dat nog moeten maken en dat gaan we doen in deze stap. We gaan aan de slag om het 'definitieve' plan te maken. We moeten dit 'ontwerpen' wel in ruime zin zien, immers, er is nogal een verschil tussen een verandering van cultuur in de organisatie als doel en het ontwikkelen van een nieuw label als projectdoel.

De fase van het maken van het plan van aanpak is een erg belangrijke fase in het project. In de praktijk zien we vaak twee ongewenste zaken gebeuren:

1. We gaan (eindelijk) iets concreet vastleggen en doen dat dan veel meer op basis van gevoel en ervaring dan op grond van de vastgestelde projectdefinities.
2. We staan te weinig stil bij het evalueren en leren van de ervaringen en het vertalen daarvan naar het uiteindelijke project.

6. Checkpoints, activiteiten, relaties en tijd en overige hulpmiddelen

Nadat we het plan van aanpak uit stap 5 gemaakt hebben kunnen we inzicht krijgen in een aantal zeer belangrijke gegevens omtrent het project. In feite bestaat het uitvoeren van het project uit het uitvoeren van een aantal activiteiten. Die **activiteiten** leiden tot bepaalde, vastgestelde gebeurtenissen en **checkpoints**, en staan in een bepaalde verhouding tot elkaar; ze hebben bepaalde **relaties** met elkaar.

Als ik mijn huis ga verbouwen (projectdoel, maar dan niet erg SMART omschreven), dan moet ik eerst slopen en breken voordat ik ga metselen en timmeren. Deze vier genoemde zaken zijn ACTIVITEITEN. De activiteiten leiden tot gebeurtenissen of checkpoints, dus de activiteit slopen en breken bijvoorbeeld leiden tot de gebeurtenis 'muur weg'. (zoals je ziet is 'muur weg' geen actie, maar een gegeven / gebeurtenis). De gebeurtenis is tevens een checkpoint; ik kan pas gaan metselen als de muur weg is. Hieruit volgen direct ook enkele eenvoudige relaties: eerst moet ik bijvoorbeeld slopen, dan metselen, dan leidingen in de muur aanbrengen, dan stucadoren en dan de plinten aanbrengen.

Het zal duidelijk zijn dat eerst stucadoren en dan leidingen aanbrengen in ieder geval veel dubbel werk en extra kosten met zich mee brengt.

Het laatste punt van stap 6 is het bepalen van de noodzakelijke **tijd** en **overige hulpmiddelen**. In feite kunnen deze zaken gedestilleerd worden uit de opsomming van de activiteiten.

7. Projectplan

Om een en ander duidelijk en voor alle betrokkenen inzichtelijk en volgbaar te maken is het raadzaam alle genoemde stappen vast te leggen in een projectplan.

4. DE UITVOERINGSFASE

In de uitvoeringsfase gaan we het project daadwerkelijk realiseren. In feite volgen we hierin het plan van aanpak zoals dat in het projectplan is vastgesteld. Daarin hebben we exact inzicht in wat, wanneer door wie gedaan moet worden, welke middelen en materialen daarvoor beschikbaar zijn, wanneer gestart moet worden met een bepaalde activiteit en wanneer de activiteit afgerond moet zijn.

In veel projecten zal er sprake zijn van de aanpak door een projectteam, waarbij de onderlinge communicatie, coördinatie en afstemming van groot belang zijn. Daarvoor zullen ook regelmatig overleggen gepland zijn. Enerzijds om te bepalen of we op schema zitten, en zo niet, is dat dan erg, heeft het invloed op de voortgang van het totale project, en hoe gaan we het, indien nodig oplossen?

De stappen die we steeds (in het hele project maar ook in de kleinere deelprojecten) doorlopen, zijn in principe:

- Bepaal het doel;
- Plan de uitvoering;
- Voer uit;
- Evalueer;
- Stel (waar nodig) bij.

Anderzijds om de komende stappen en de consequenties van het project door te nemen en daar waar nodig verder te plannen.

De projectleider heeft hier een belangrijke coördinerende en sturende taak. Hij is degene die het overzicht heeft over het totaal en over de deelprojecten, die wellicht op verschillende afdelingen worden uitgevoerd. Een en ander vereist niet alleen communicatieve vaardigheden, maar ook management skills en leiderschapskwaliteiten van de projectleider. Een zware maar boeiende taak!!

5. DE EVALUATIEFASE

In de derde en laatste fase van het project wordt het project geëvalueerd. In principe is het project opgeleverd (wellicht is het niet zover gekomen en is het project tussentijds beëindigd, maar dan nog is het verstandig een en ander te evalueren).

De vraag hier is wat we kunnen leren van de ervaringen die we hebben opgedaan met het uitvoeren van het project. Waar hebben we gescoord, waar hadden we zaken anders en beter kunnen of moeten aanpakken. Hoe hadden we de potentiële problemen eerder kunnen signaleren en kunnen voorkomen. Welke lessen kunnen we voor de komende projecten leren?

In deze fase wordt het project ook afgesloten. Het verdient hier uiteraard de aanbeveling om de deelnemers aan het project te bedanken voor hun inzet en deelname aan het project. Zij hebben er tijd, energie, ervaring en expertise in geïnvesteerd. Het bedanken is de opstap naar de uitnodiging voor deelname aan het volgende project.

6. ACTIVITEITEN, GEBEURTENISSEN EN MIJLPALEN EN GO-NO-GO MOMENTEN

In ieder project zijn activiteiten, gebeurtenissen en mijlpalen te herkennen. Een activiteit duidt op actie, het is iets wat gedaan wordt. Neem bijvoorbeeld het project bruggen bouwen van papier. Het tekenen van de brug, het knippen van kranten en het monteren van de onderdelen zijn **activiteiten**. Een afgeronde activiteit levert normaliter een **gebeurtenis** op. Het is de resultante van de activiteit, soms van een groep activiteiten. Het oprollen van krantenpagina's (activiteit) levert bijvoorbeeld staanders of liggers op (gebeurtenis).

Belangrijke gebeurtenissen, of het afronden van een serie samenhangende gebeurtenissen vormen de **mijlpalen**. Bij het bouwen van echte bruggen zouden mijlpalen het slaan van de eerste paal, het realiseren van de verbinding met de overkant, het opleveren van de brug of het openstellen van de brug voorbeelden van mijlpalen kunnen zijn.

In een aantal gevallen worden er bij de mijlpalen ook 'go-no-go' beslissingen genomen: Gaan we verder of stoppen we? Bij de vliegtuigbouwer Boeing is er na het marktonderzoek naar de behoefte aan een vliegtuig voor 600 tot 700 passagiers besloten het vliegtuig niet te gaan ontwikkelen (no-go) terwijl Airbus heeft besloten een dergelijk toestel wel te gaan ontwikkelen en produceren (go).

7. DE PROJECTDEELNEMERS

In de verschillende fasen in het project kunnen we verschillende 'deelnemers' onderscheiden. Uiteraard heeft een en ander ook te maken met de opdrachtgever (is die intern of extern) en de omvang van het project (bij een groter project zijn er in het algemeen meer partijen betrokken), maar in grote lijnen kunnen we daar het volgende van zeggen;

Projectfase	Subfase in het project	Deelnemers
Vorbereiding	1. Vraag / initiatief	Initiatiefnemer (intern of extern) Opdrachtgever (int. of ext.) Opdrachtnemer (projectleider)
	2. Projectdefinitie	Idem subfase 1 en eventueel betrokken afdelingshoofden
	3. Programma van eisen en wensen	Idem subfase 2 en eventueel inhoudelijke specialisten
	4. Objectives en Responsibilities	(uitvoerende) Teamleden en projectleider
	5. Plan van aanpak	Idem subfase 4
	6. Checkpoints, activiteiten, relaties, tijd en overige hulpmiddelen	Idem subfase 4
	7. Projectplan	Idem subfase 4
Uitvoering		Projectteam
Evaluatie		Projectteam en eventueel initiatiefnemer / opdrachtgever

8. RISICOMANAGEMENT

Een van de lastigste, maar zeker niet de minst belangrijke activiteit in de voorbereidingsfase van het project is het doen van een risicoanalyse. Daarin stel je als projectteam de vraag waar het mis kan lopen in het project, en wat je dan vervolgens gaat doen. Het uitvoeren van de risicoanalyse is in de praktijk lastig omdat het veel tijd kost. Je weet niet waar en of er iets mis gaat (je gaat er waarschijnlijk van uit dat het helemaal niet mis gaat, anders was je projectplan op de eerste plaats al niet ok) en het in veel gevallen niet zo eenvoudig is om goede oplossingen te bedenken.

Toch is het serieus managen van het risico een belangrijke zaak, zeker als je kijkt naar hoe vaak projecten qua tijd of geld niet binnen de planning blijven, met alle consequenties van dien.

Een goede aanzet voor het risicomanagement bestaat uit drie stappen:

1. Stel de verschillende activiteiten / gebeurtenissen van het project vast.
2. Bepaal per activiteit / gebeurtenis vast wat het risico is dat de activiteit / gebeurtenis niet uitgevoerd of gerealiseerd kan worden.
3. Bepaal per risicofactor een alternatief (plan).

9. INSCHATTEN VAN BENODIGDE MIDDELEN

Omdat projecten vaak een eenmalig karakter hebben is het niet altijd even gemakkelijk om een goede inschatting van de benodigde middelen te maken. Onder middelen verstaan wij dan alle voor de uitvoering van het project noodzakelijke zaken, variërend van tijd, tot mensen, tot geld, tot materialen, tot machines, tot grondstoffen etc.

Een manier om een redelijke inschatting te maken is het Dynamische Weegstelsel. Bij dit systeem wordt een weging gegeven aan 3 waarschijnlijkheden, en op grond daarvan wordt berekend hoeveel tijd nodig zal zijn.

Voorbeeld

We gaan een nieuw label ontwikkelen, daarvan een aantal modellen maken en dat beoordelen. Na de beoordeling zullen wellicht een aantal aanpassingen aan het label gedaan moeten worden, en we moeten een inschatting maken van de benodigde tijd voor de aanpassing. In het projectteam hebben we er een discussie over, en komen tot de slotsom dat het meest waarschijnlijke scenario is dat we een week nodig hebben voor de aanpassingen (5 dagen). We kijken echter niet alleen naar het meest waarschijnlijke scenario, maar ook naar de meest optimale situatie. We schatten in dat er altijd wel iets aangepast zal moeten worden, maar in het beste geval zal dat niet meer dan een dag kosten. Echter, als we pech hebben, en het model blijkt totaal niet te voldoen, dan hebben we 15 dagen nodig om een totaal nieuw model te ontwikkelen en te maken.

De tijd die we nu in ons projectplan gaan opnemen is:

Meest optimale situatie	1 dag
Meest waarschijnlijke situatie	5 dagen
Meest ongunstige situatie	15 dagen
Tijd die we opnemen in projectplan:	21 dagen : 3 = 7 dagen

We kunnen aan de drie situaties ook nog weegfactoren hangen. Uit ervaring weten we bijvoorbeeld dat de kans dat het nieuwe product de testfase goed en ongeschonden doorstaat 10% is (dat is met alle producten die we ontwikkelen zo). De kans dat we het meest waarschijnlijke scenario treffen is 60%, en de kans dat het helemaal mis gaat is 30%. Dan komen we uit op de volgende berekening:

Meest optimale situatie	1 dag	x 10% =	1 dag
Meest waarschijnlijke situatie	5 dagen	x 60% =	30 dagen
Meest ongunstige situatie	15 dagen	x 30% =	45 dagen

Tijd die we opnemen in projectplan: $76 \text{ dagen} : 100 = 7,6 \text{ dagen}$

10. TIPS

1. Maak een goede verdeling van het werk en benoem specifiek de individuele verantwoordelijkheden.
2. Pas op met het doen van aannames (over wat de opdrachtgever wil). Vraag door naar het werkelijk gewenste doel / resultaat.
3. Check het programma van eisen en wensen bij de opdrachtgever.
4. Hou vast aan het plan van aanpak, en de eisen en wensen in de uitvoeringsfase.
5. Zorg dat je alle noodzakelijke middelen hebt voordat je aan de uitvoering begint (in ieder geval die middelen die je in de eerste fase nodig hebt).
6. Laat de expertise daar waar hij hoort, namelijk, bij de experts (of, zoals het Oudhollandse gezegde al aangeeft: schoenmaker, blijf bij je leest).
7. Blijf in de uitvoeringsfase positief kritisch naar elkaar.
8. Betrek alle projectteamleden in de uitvoering van het project.

11. MEER WETEN OVER DIT ONDERWERP?

Wil je meer weten over dit onderwerp of over andere trainingsprogramma's van Itasc? Of over de mogelijkheden van op maat gemaakte assessments, persoonlijke coaching en opleidingsprogramma's? Neem dan contact met ons op.

Naast klassikale trainingen ontwikkelt Itasc in eigen beheer e-learningmodules. Deze modules hebben leiderschap, management, commerciële en communicatiethema's als onderwerp. Daarnaast ontwikkelen wij in opdracht maatwerk e-learning programma's. Als een organisatie een opleidingsvraagstuk heeft dat met e-learning aangepakt kan worden dan verzorgen wij het volledige traject van ontwerp, ontwikkeling en implementatie.

Op de Itasc site vind je een schat aan informatie. Van nuttige en leerzame videofragmenten, tot hand-outs van veel gevraagde trainingen, tot inspirerende 'mini-trainingen' en de Itasc aanbevolen boekenlijst met daarop de boeken die wij van harte kunnen aanbevelen en nog veel meer. Ga naar onze site en ontdek deze schat aan waardevolle informatie.

Ga voor meer informatie naar www.itasc.nl

Voor vragen kun je uiteraard telefonisch contact met ons opnemen via telefoonnummer 040 – 2115020 of je kunt ons een email sturen: itasc@itasc.nl.



THE LEADERSHIP CORP

Itasc Nederland B.V.

Strijp-S • Videolab 3.038 • Torenallee 20 • 5617 BC Eindhoven • Telefoon: +31 (0)40 – 2115020
WTC Amsterdam • Toren C, Level 14 • Strawinskylaan 1451 • 1077 XX Amsterdam • Telefoon: +31 (0)20 – 4536522

itasc@itasc.nl • www.itasc.nl