

Crashcourse projectmanagement

1. Inleiding

In vrijwel alle organisaties komen regelmatig vragen, opdrachten of uitdagingen naar voren die een eenmalig en een min of meer complex karakter hebben. Het gaat dan vaak om vragen of opdrachten die niet of slechts moeilijk binnen de bestaande structuren, met de aanwezige capaciteiten en/of binnen de bestaande afdeling(en) opgelost kunnen worden. In die gevallen kan het werken in projectvorm een uitkomst bieden.

2. Belangrijke principes bij projectmatig werken

Wanneer gekozen wordt voor een projectmatige aanpak wordt daarmee ook gekozen om volgens een drietal basisprincipes te werken, te weten:

- a. Eerst denken, dan doen
- b. Van grof naar fijn werken
- c. Vooruit en achteruit plannen.

a. Eerst denken, dan doen

De uitspraak 'een goed begin is het halve werk' geldt zeker bij projectmatig werken. Het is belangrijk om voor de start van een project eerst goed in beeld te hebben wat het beoogde projectresultaat is en hoe dit bereikt kan worden. Hiervoor is denkwerk en overleg nodig. De tijd die hierin wordt geïnvesteerd wordt in de regel ruimschoots terugverdiend in de uitvoeringsfase van het project. Teamleden die vooral actiegericht zijn hebben hier vaak moeite mee, willen vooral aan de slag en vinden het maar een last om 'zoveel te praten'. Het zijn echter deze mensen die in de praktijk vaak continue allerlei (onnodige) problemen aan het oplossen zijn omdat zij zaken vooraf onvoldoende doordenken, plannen en organiseren.

b. Van grof naar fijn werken

Het is belangrijk om eerst na te denken en overeenstemming te bereiken over de grote lijnen van een project. Pas daarna heeft het zin naar de details te gaan kijken. Wanneer leden van het projectteam (te) snel afdalen naar het detailniveau wordt het bijzonder moeilijk om de lijn vast te houden. Teamleden gaan zich dan verliezen in, op dat moment, weinig zinvolle discussies en afwegingen.

c. Vooruit en achteruit plannen

Probeer vooraf een goed beeld te vormen van wat er allemaal gedaan moet worden om het gewenste projectresultaat te realiseren. Plan cq. visualiseer de activiteiten van begin tot eind en probeer na te gaan of dit realistische en haalbaar is. Doe dat ook eens andersom (alsof het project al gerealiseerd is en ga na wat er allemaal nodig was om het te realiseren). Op deze manier kunt u er zeker van zijn dat de stappen logisch zijn en er niets vergeten wordt.

3. De fundamenteën van projectmatig werken

Het succes van projectmatig werken is voor belangrijk deel afhankelijk van de mate waarin betrokkenen de fundamenteën van projectmatig werken beheersen of zich deze snel eigen kunnen maken, te weten:

- a. Faseren van projecten
- b. Beslissen in projecten
- c. Beheersen van projecten.

a. Faseren van projecten

Ieder project kan op een eigen manier gefaseerd worden cq. opgeknipt worden in een aantal logische delen met een eigen begin en eindpunt. Vaak wordt daarbij een driedeling gehanteerd:

- denken/voorbereiden,
- doen/uitvoeren,
- gebruiken/onderhouden.

Een veelgebruikte fasering is die in de volgende stappen:

Initiatiefase: eerste ideeën worden uitgewerkt in een globale resultaatomschrijving en het project wordt afgebakend (wat hoort er wel bij en wat niet?)

Definitiefase: vaststellen aan welke eisen het project moet voldoen en wat de werkstructuur wordt

Ontwerpfase: ontwikkelen en bespreken van alternatieve oplossingen en keuze voor de (vermoedelijk) beste oplossing

Vorbereidingsfase: vaststellen van de werkwijze en/of procedures, capaciteit/hulpmiddelen inkopen en werkinstructies opstellen

Realisatiefase: beoogde projectresultaat wordt gerealiseerd, gebouwd of geïnstalleerd

Nazorgfase: projectresultaat wordt gebruikt, beheerd, en onderhouden

b. Beslissen in projecten

Voor een goed projectverloop zijn duidelijke beslissingen nodig. Hierbij dient men te voorkomen dat (te) snel op eerder genomen beslissingen wordt teruggekomen. Maar ook dat bepaalde beslissingen in een eerder stadium niet te beperkend werken voor het verdere verloop van het project. Het is daarom handig om beslissingen cq. beslismomenten te combineren met de afronding van de fasen in een project.

Wanneer de bovenstaande fasering gebruikt wordt leidt dat tot vijf belangrijke beslismomenten/beslissingen:

Einde initiatiefase: besluiten tot één globaal projectresultaat

Einde definitiefase: besluiten tot één concreet pakket van eisen waaraan het eindresultaat moet voldoen

Einde ontwerpfase: besluiten tot één realiseerbare oplossing

Einde voorbereidingsfase: besluiten tot één realisatiewijze/methode

Einde realisatiefase: besluiten tot één manier van gebruiken, beheren en onderhouden.

c. Beheersen van projecten

Wanneer een project eenmaal (inhoudelijk) gestart is en loopt gaat het erom dat de beoogde activiteiten per fase volgens plan en met het gewenste resultaat verlopen. Om dit te realiseren dienen duidelijke afspraken gemaakt te worden omtrent vijf beheersaspecten:

Geldbeheersing: bewaking van het beoogde rendement en de financiële verantwoording

Organisatiebeheersing: bewaking van de interne en externe samenwerking/relaties

Tijdbeheersing: bewaking van de besteedde tijd en planning

Informatiebeheersing: bewaken, (ver)delen en documentatie van de meest actuele projectinformatie

Kwaliteitsbeheersing: bewaking van de overeengekomen kwaliteit.

Schematische samenvatting

De projectfasering, besluitvorming en projectbeheersing is hieronder schematisch samengevat. Het schema kan als denkmodel bij projectvoorbereiding en projectmanagement worden ingezet. Het is echter ook mogelijk de verschillende vakjes uit te breiden en (geleidelijk) in te vullen. Hierdoor ontstaat een compleet overzicht van het (verloop) van het project en kan het schema als managementinstrument worden gebruikt bij de uitvoering en beheersing van het project.

Project-fasering	1. Initiatief (wat is het globale idee?)	2. Definitie (aan welke eisen moet het projectresultaat voldoen?)	3. Ontwerp (hoe?)	4. Voorbereiding (hoe te maken?)	5. Realisatie (wat doen?)	6. Nazorg (hoe in stand te houden?)
Resultaat/ besluit per einde fase	Globaal projectresultaat	Eisenpakket	Definitief ontwerp	Realisatiewijze	Eindresultaat	Economische levensduur
Project-beheersing						
a. Geld (hoe rendabel?)						
b. Organisatie (voor wie, door wie?)						
c. Tijd (wanneer?)						
d. Informatie (op basis waarvan?)						
e. Kwaliteit (hoe goed?)						
f. Relaties (hoe onderhouden?)						

Checklist Project Management

Wanneer u (eind)verantwoordelijk bent voor of binnen een project let u dan in ieder geval op de onderstaande zaken:

Vóór de start

- Is de projectomschrijving, het doel, de organisatie, het budget en planning voldoende duidelijk?
- Is duidelijk wat de mijlpalen in het project zijn?
- Is voldoende duidelijk wie cq. welke partijen betrokken zijn bij het project?
- Is er voldoende mandaat/draagvlak voor de uitvoering van het project?
- Zijn de juiste leden voor het projectteam geselecteerd (vaardigheden en vertegenwoordiging)?
- Zijn de rollen en taken binnen het project duidelijk verdeeld?
- Is de informatieverstrekking en -uitwisseling rond het project goed georganiseerd?
- Is er sprake van een duidelijke fasering van het project?

Tijdens de opstart en uitvoering

- Worden er duidelijke basisafspraken gemaakt, bijvoorbeeld:
 - ieder teamlid neemt de verantwoordelijkheid om zijn taken op tijd uit te voeren
 - ieder teamlid zorgt ervoor tijdig bij vergaderingen aanwezig te zijn
 - ieder teamlid is open en eerlijk tegen elkaar
 - ieder teamlid respecteert de ideeën van de ander en luister naar elkaar
 - ieder teamlid informeert de projectleider tijdig indien hij/zij iets niet op tijd of binnen budget kan realiseren
- Nemen de leden van het projectteam hun informatieverantwoordelijkheid cq. (ver)delen zij relevante informatie tijdig en volledig?
- Wordt de voortgang regelmatig gemonitord?
- Worden projectbijeenkomsten goed voorbereid door de betrokkenen?
- Worden afwijkingen op het vlak van planning of budget tijdig (vooraf) gemeld?
- Is er voldoende teamspirit?
- Worden de resultaten en samenwerking binnen het team en met de opdrachtgever tussentijds geëvalueerd en de uitkomsten daarvan gebruikt ter verbetering?

Bij de afronding

- Vindt er een eindevaluatie plaats (binnen het team en met de opdrachtgever)?
- Wordt het projectresultaat gevierd?