

De essentie van *projectmatigwerken*

Beleidsmedewerkers, lijnmanagers en interne projectleiders hebben steeds vaker een rol in een project. Zij zijn projectleider, zitten in een stuurgroep, zijn opdrachtgever, opdrachtnemer, moeten medewerkers afstaan aan een project of ondervinden de gevolgen van een project op hun afdeling.

De redenen hiervoor zijn dat:

- Initiatieven steeds vaker als project worden opgepakt en niet als lijnactiviteit
- Er geen interne projectmanagementafdeling met fulltime projectmanagers is
- Het niet werkt een project volledig door een externe partij (leverancier) te laten uitvoeren
- En de beperkte middelen de inhuur van externen op grote schaal onmogelijk maken

Voor het goed functioneren van een organisatie is het beheersen van projectmatig werken een voorwaarde.

Het gaat om de essentie van projectmatig werken

Voor een organisatie die zich wil bekwamen in projectmatig werken is er zeer veel informatie beschikbaar. Via Amazon zijn er meer dan 90 duizend boeken over projectmanagement verkrijgbaar en bij Bol.com heb je toegang tot ruim 280 Nederlandse titels. Wil je de breed geaccepteerde methode Prince II doorgronden, dan heb je 5 dagen training nodig en moet je een boek doorworstelen van meer dan 350 pagina's.

De vraag is duidelijk: is dit allemaal nodig wanneer de organisatie de vruchten wil plukken van projectmatig werken? ProjectBlauw definieert de essentie van projectmatig werken met drie 'tegelwijsheden':



- Bezint eer ge begint
- Krijg grip en hou grip
- Geen einde zonder overdracht

Om grip te krijgen én te houden op projecten, zijn er essentiële zaken die geregeld moeten worden voordat een project van start gaat, tijdens het project zelf en bij een succesvolle voltooiing ervan.

Hebben de relevante medewerkers van de organisatie een gezamenlijk beeld van de essentie dan is er al veel gewonnen. Hieruit kan altijd een verdieping plaatsvinden op basis van een van de beschikbare uitgebreide methoden. Zonder een gedeelde basis van projectmatig werken, zullen deze methoden niet tot hun recht komen.

Bezint eer ge begint

Doelstellingen

Er moet duidelijkheid bestaan over de beoogde doelstellingen van het project. Een doelstelling bestaat uit een beschrijving van de op te leveren producten in de tijd. Door de doelstelling met voorbeelden te beschrijven ontstaat een helder beeld. Het is belangrijk dat zowel de specialisten (de medewerkers die de producten realiseren) als andere betrokkenen (de opdrachtgevers, afnemers/gebruikers en anderen die met gerelateerde projecten bezig zijn) hetzelfde beeld hebben.

Activiteiten

Wanneer de doelstelling goed op papier staat, kan worden bepaald welke activiteiten wanneer moeten worden uitgevoerd om de op te leveren producten op tijd te realiseren. Activiteiten kunnen aan een individu of aan een werkgroep worden toebedeeld. Indien er externe leveranciers betrokken zijn, worden werkpakketten uitbesteed aan de leveranciers waarin ook een duidelijke doelstelling wordt gedefinieerd van producten in de tijd.



Capaciteit

Na het definiëren van de activiteiten en de werkpakketten, kan de benodigde inzet en de doorlooptijd worden bepaald. Dit gebeurt door alle activiteiten in de juiste volgorde op een rij te zetten. Door daarna de inspanning en doorlooptijd van een activiteit te bepalen, volgt voor het hele project de inzet en de doorlooptijd. Bij het aangeven van de inzet wordt meteen per activiteit duidelijk wat de minimale doorlooptijd is. De beschikbaarheid van de medewerkers is hierbij de bepalende factor.

Afhankelijkheden

Bij het in kaart brengen van de volgorde van de activiteiten en de benodigde capaciteit worden de afhankelijkheden van het project duidelijk. Een project kan nooit in isolatie worden uitgevoerd. Het is dan ook nodig voor een realistische planning de afhankelijkheden ten aanzien van producten en medewerkers met andere projecten en lijninitiatieven af te stemmen.

Risico's

Helaas, de wereld is niet maakbaar. Bij alle bovenstaande stappen worden inschattingen gemaakt. Zijn deze inschatting onzeker, dan is het risico aanwezig dat het in werkelijkheid niet zal gaan zoals gepland. Door deze risico's te erkennen en maatregelen te nemen, kan het project beheerst worden. Bij de start van een project moeten risico's worden geaccepteerd (de zogenaamde aanvangsrisico's); anders kan je nooit van start gaan.



Waarom is er een valse start?

- Het is geen project maar een continue activiteit
- We willen geen enkel risico nemen, dus we kunnen niet starten
- Er is onvoldoende inzicht in de risico's en er zijn geen maatregelen gedefinieerd
- Er is geen opdrachtgever, opdrachtnemer en/of project leider
- Er zijn onvoldoende middelen (bemensing en financiën)

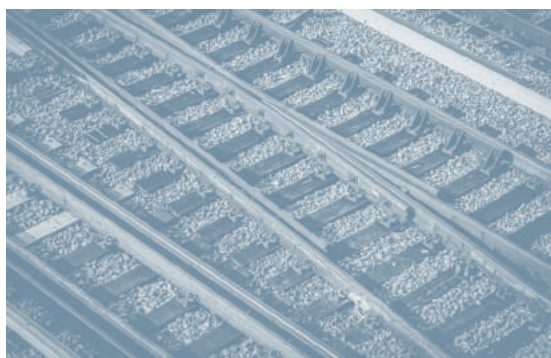
Krijg grip en hou grip

Het projectplan staat en iedereen voert zijn activiteiten uit. De projectleider begeleidt de uitvoering van het plan en managet eventuele risico's. Risico's managen is als het ware het uitvoeren van 'miniprojecten'; je doel is dan het risico mitigeren.

Wanneer het project loopt en iedereen lekker bezig is, kunnen nog steeds vastgelegde zaken in het projectplan veranderen: doel, scope, budget, mensen en nieuwe/veranderde afhankelijkheden van buiten het project. Dan is het de taak van de projectleider te beoordelen of de verandering op te vangen is binnen het projectplan of dat hij of zij naar de opdrachtgever moet voor een wijziging. Een voorbeeld hiervan is tijdsdruk. De projectleider zoekt uit of *er nog ruimte is in de capaciteit, of er iemand anders kan bijspringen die wel ruimte heeft en het sneller kan, of kunnen we hetzelfde op een andere manier bereiken?*

Door te spelen met de drie variabelen kwaliteit, capaciteit en doorlooptijd kan de projectleider het zelf oplossen wanneer het binnen de afgesproken grenzen blijft. Uiteraard worden de beslissingen aan de stuurgroep en opdrachtgever gerapporteerd.

Is er geen oplossing binnen de grenzen van het projectplan mogelijk dan wordt een wijziging voorgesteld aan de stuurgroep. Belangrijk is om altijd naar een stuurgroep te gaan met meerdere oplossingsmogelijkheden. Mensen hebben liever keuzes dan dat ze een voldongen feit moeten accepteren.



Waarom ontsporen we?

- Onvoldoende gefaseerd in heldere en haalbare blokken
- Scope creep (bewegend doel)
- Onvoldoende resultaatgerichtheid van opdrachtgever
- Projectleider zit te veel in de inhoud en te weinig op het proces
- Afhankelijkheid van andere projecten en van derden (leveranciers)

Geen einde zonder overdracht

Het is belangrijk naar het afsluiten van het project toe te werken. Dit kan in delen. Deelresultaten kunnen worden overgedragen aan de lijnorganisatie of andere projecten (de ontvangers). Het is goed om vroeg in het project acceptatiecriteria af te spreken met de ontvanger. Probeer dit echter niet aan begin van project te doen, dat is te moeilijk omdat het te abstract blijft. Wanneer duidelijk wordt wat het project concreet gaat opleveren, is het mogelijk af te spreken wat er nog in het project wordt gerealiseerd en wat door de ontvanger wordt opgepakt. De projectleider kan nazorg leveren door nog beschikbaar te blijven voor vragen en ondersteuning.



Waarom komt er geen einde aan?

- Geen beëindiging (blijft maar doorlopen)
- Geen tijd en aandacht voor overdracht naar beheersorganisatie
- Geen afspraken over wat nog bij project hoort en wat door lijnorganisatie of andere projecten kan worden opgepakt
- Geen evaluatie (leercurve)
- Geen waardering/feestje om einde en resultaat te vieren

Checklist ook als communicatiemiddel

Met onderstaande checklist kan je snel een goed beeld krijgen van de status van een project en de eerstvolgende te nemen acties. Het kan ook goed gebruikt worden om het gesprek aan het gaan met de betrokkenen bij een project.

Checklist: Projectmatigwerken: is er grip op het project?

Voldoende grip om te starten?

Is het doel van het project (resultaat) duidelijk minimaal voor opdrachtgever en opdrachtnemer?
Zijn de activiteiten (minimaal op hoofdlijnen) bekend die tot het doel leiden?
Is er minimaal tijd en/of budget beschikbaar voor opdrachtnemer om activiteiten uit te voeren?
Is er een planning (minimaal mijlpalen) wanneer de activiteiten moeten zijn gedaan?



Niet aan deze 4 voorwaarden voldaan?: project kan niet starten.
Wel aan deze 4 voorwaarden voldaan?: project kan starten met aanvangsrisico's als:

- het doel nog niet bij alle betrokken duidelijk is → risico
- nog niet alle activiteiten (van eerste fase) in detail zijn uitgewerkt → risico
- als er nog geen tijd en/of geld is voor alle benodigde resources → risico
- als er nog geen detail planning (voor eerste fase) is → risico

Voldoende grip om door te gaan?

Is er een proces/structuur om wijzigingen (op doel/resultaat, inzet, planning) door te voeren?
Voor alle risico's zijn gevolgen duidelijk, maatregelen gedefinieerd en worden ze gevolgd?
Is doel van huidige fase voor alle betrokkenen duidelijk?
Zijn de activiteiten van de huidige fase in detail uitgewerkt?
Is er voldoende tijd en budget beschikbaar voor huidige fase?
Is de detailplanning voor de huidige fase beschikbaar?



Niet aan deze 6 voorwaarden voldaan?: project pauzeren.
Wel aan deze 6 voorwaarden voldaan?: project kan doorgaan met extra risico's als:

- het doel voor volgende fase nog niet bij alle betrokken duidelijk is → risico
- nog niet alle activiteiten van volgende fase in detail zijn uitgewerkt → risico
- als er nog geen tijd en/of geld is voor volgende fase → risico
- als er nog geen detail planning voor volgende fase is → risico

Voldoende grip om af te sluiten?

Is het projectresultaat overgedragen aan lijnorganisatie?
Zijn projectzaken (informatie, deelresultaten, projectfaciliteiten) opgeruimd?
Is het project geëvalueerd?
Is nazorg georganiseerd?



Niet aan deze 4 voorwaarden voldaan?: project kan nog niet worden afgesloten.
Wel aan deze 4 voorwaarden voldaan?: project kan worden afgesloten.



ProjectBlauw

Project: aandacht voor het op tijd realiseren van benodigde kwaliteit binnen afgesproken budget.

Blauw: rationele analyses maken, duidelijke doelen stellen en activiteiten plannen.

Wil je meer weten over projectmatig werken, kwaliteitsbeheersing, risicomanagement en het opzetten van projectorganisaties neem dan contact op met ProjectBlauw.

Naast begeleiding in projecten, biedt ProjectBlauw eendaagse trainingen aan. Deelnemers beoordelen de training als: praktisch, leerzaam, duidelijk, begrijpelijk, leuk, toepasbaar, gestructureerd en met veel persoonlijke aandacht.

Voor meer informatie: projectblauw.nl/trainingen



Joost Dudok van Heel (auteur whitepaper)

In de afgelopen 9 jaar ben ik vanuit verschillende rollen betrokken geweest bij projecten; als projectleider, coach van projectleiders en stuurgroep lid. Mijn toegevoegde waarde is het verschaffen van objectieve duidelijkheid over het project aan de betrokkenen; in specifieke terminologie aan specialisten (leveranciers en interne deskundigen) en in algemene termen aan opdrachtgevers en betrokkenen buiten het project. Vaak ontbreekt deze duidelijkheid en is er geen grip op het project. Pas wanneer er voor iedereen helderheid is, kunnen essentiële zaken worden vastgesteld om vervolgens projectmatig te worden beheerst.

Mijn ervaring: bij de start van het project goed aandacht besteden aan deze zaken helpt het sturen van het project naar een succesvolle voltooiing enorm.