

Deel 1: Praktische theorie

1. Project

1.1 Soorten Werkzaamheden:

1. Improvisatie:
 - Gebeurd vaak wanneer er zich een plotselinge gebeurtenis voordoet waarop een snelle reactie noodzakelijk is
 - Ad hoc reageren = niet volgens een plan maar van geval tot geval beslissen
 - Uitkomst is onzeker, het resultaat is moeilijk precies voorspelbaar
 - Er zijn weinig of geen richtlijnen te geven voor de volgende werkwijze
 - Er kan flexibel gereageerd worden op nieuwe situaties
 - Geeft veel vrijheid maar is chaotisch
 - Kan veel energie van een organisatie vragen, kan vermoeidheid bij de medewerkers optreden → zij moeten hun steeds weer instellen op nieuwe werksituaties
2. Routinematige werkzaamheden
 - Deze worden herhaaldelijk uitgevoerd en zijn goed voorspelbaar
 - Werk verloopt via gaande paden
 - Men hoeft niet steeds te verzinnen wat er precies moet gebeuren, daar is in het verleden al goed over nagedacht
 - Hiervoor kunnen werkprocedures of voorschriften opgesteld worden → doelmatig (efficiënt) kunnen worden uitgevoerd
 - Meeste werkzaamheden behoren tot deze categorie
 - o Vb: lopendebandwerk, verkoopprocedure, inkoopprocedure & administratieve werkzaamheden
3. Projectmatige werkzaamheden
 - Hebben een éénmalig en tijdelijk karakter
 - Redelijk voorspelbaar → voorspelbaarheid te vergroten wordt er planmatig gewerkt → wordt de te volgen weg geleidelijk duidelijker
 - Vooraf goed denken over het te bereiken doel & manier waarop dit doel kan bereikt worden
 - Groot project wordt opgedeeld in fasen → na elke fase: projectdoel & te volgen weg kunnen worden bijgesteld
 - Vooraf: maken van het Plan van Aanpak (PvA) → brengt een vast routine in het project → vergroot kans van slagen
 - Aparte projectorganisatie ingericht (mensen die normaal niet met elkaar samenwerken nu in projectgroep met onderlinge taakverdeling samenwerken)
 - = een middel om werkzaamheden die minder voorspelbaar zijn meer structuur te geven en beter te hanteren en controleren

	INPROVISATIE	PROJECTMATIG	ROUTINEMATIG
Wanneer?	Ad hoc	Te voorzien	Herhalend
Resultaat?	Onzeker	Redelijk zeker	Zeker
Bekendheid?	Nieuw, plots	Nieuw, planmatig	Bekend
Vrijheid?	Veel	Vooraf doordacht	Nauwelijks vrijheid
Werkwijze?	Chaotisch	Geleidelijk duidelijker	Duidelijke, vaste procedure

1.2 Voorbeelden van projecten:

P19 – 20

1.3 Wat is een project?

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

Projectdoel:

- waarom word het project uitgevoerd?

Projectresultaat:

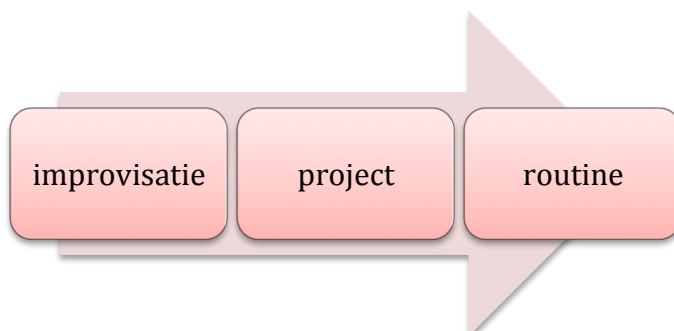
- wat is de uitkomst van het project en welke bijdrage levert deze uitkomst aan het projectdoel?

Kenmerken van een project:

- Duidelijk beginpunt → Project start-up, kick-off
- Tijdelijk → einddatum afspreken
- Eenmalig → aan het eind een duidelijk gedefinieerd projectresultaat
- Opdrachtgever (sponsor) → stelt geld beschikbaar voor het project
- Budget → voor te besteden middelen & in te zetten mensen
- Verschillende disciplines → verschillenden mensen uit verschillende vakgebieden werken samen
- Projectorganisatie
- Plan van aanpak
- Resultaatgericht → samenwerken & afspraken maken

1.4 Van improvisatie naar routine via project:

- Begin van een nieuwe taak → improviseren
- Taak word vaker gebruikt → georganiseerd worden → project gestart
- Als project gereed is → routine uitgevoerd



1.5 Soorten Projecten:

Organisatorische

Technische:

- Doelstelling = verandering in techniek of nieuw product opleveren
- Goed te plannen
- Eindresultaat is meestal goed duidelijk
- 'Harde' projecten
- vb: bouwen van spoorweg, brug, gebouw, weg,...

Sociale:

- Minder duidelijk einddoel
- Vaak gericht op cultuur- en organisatieveranderingen binnen bedrijf
- Betrekking op de manier waarop mensen (samen)werken
- Moeilijk uit te voeren → mensen moeilijkheden bij verandering
- 'Zachte' projecten
- vb: reorganiseren bedrijf, aanpassen werkprocedures,...

Bedrijfseconomische

Commerciële:

- Doelstelling: geld te verdienen
- Vb: marktonderzoek, ontwikkelen of introductie nieuw product,...

Logistieke

Gezondheidszorg

Gemengde:

- Tussenvorm van technische en sociale projecten
- Extra ingewikkeld
- Vb. Ontwerpen, programmeren & invoeren groot computerprogramma

Evenementen:

- Projectresultaat komt beschikbaar op een vast moment
- Vb: computerbeurs, popfestival, huishoudbeurs, autobeurs,...

Analytische indelingen projecten:

Inhoud:

- Technische
- Organisatorische
- Commerciële
- Event

Aard van proces

Initiatiefnemer:

- Op eigen initiatief
- Marktvraag
- Opdrachtgever

Doelgroep

- Publieksproject
- Gebruikersproject

Doelstelling

- Commercieel
- Niet-commercieel

Aard van het resultaat

- Tastbaar product
- Dienst & Live-product

1.6 Aandachtspunten bij projecten:

Voldoende voorbereidingstijd:

- Planmatig
- Besluitvormig

Overleg met betrokkenen:

- Fouten voorkomen → tijd & geld kosten

Werk top-down:

- Grote lijnen van het project bepalen
- Fasen:
 - o Voorbereiding (denken)
 - o Realisatie (doen)
 - o Nazorg (onderhouden)

Denk eerst na: vooruit en achteruit

1.7 Faseren:

Projecten beheersen, in termen van:

- Budget
- Termijn en eindtijd
- Te bereiken resultaat

Projecten beheersbaar en controleerbaar maken:

- Plan van aanpak
 - o Omschrijven van het project
 - o Projectdoel
 - o Projectresultaat en projectproduct
 - o Budget
 - o Planing
- Fasering van het project

Fase:

- Een serie activiteiten binnen een project die logisch bij elkaar behoren.

Faseren:

Initiatiefase

- Onderzoek naar huidige stand van zaken
- Bepalen van globale probleemstelling
- Vaststellen doel of het resultaat van het project
- Bepaling haalbaarheid → haalbaarheidsonderzoek

Definitiefase:

- Opdracht om het project te starten
- Eisen: verplicht gerealiseerd
- Wensen: wil men graag realiseren
- Plan van aanpak
- Ingewikkelde projecten → deelprojecten met elk een plan van aanpak

Ontwerpfase:

- creativiteit
- brainstormen
- prototype = vereenvoudigde nabootsing van de werkelijkheid
- ontwerp

Vorbereidingsfase:

- Hoe het ontwerp te maken is
- Zorgt ervoor dat realisatie probleemloos kan verlopen
- Eerst denken dan doen

Realisatiefase:

- Projectdoel wordt gerealiseerd → Product
- Implementatie = zorgen voor invoering van het resultaat
- Conversie (door overgang van het nieuwe naar het oude) → opleidingen
- Projectresultaat is opgeleverd

Nazorgfase:

- Omstandigheden wijzigen in de loop van de tijd → eisen van het projectresultaat veranderen
- Men moet het resultaat in stand houden

Fase	Wat?	Product
Initiatief	Het idee	Projectvoorstel
Definitie	Wat moet er gebeuren?	Plan van aanpak
Ontwerp	Hoe gaat het worden?	Ontwerp
Vorbereiding	Hoe moet het gemaakt worden?	Gedetailleerd ontwerp tekening, bouwplan
Realisatie	Doen	Projectresultaat
nazorg	Gebruik en instandhouding	Gebruik en aanpassing

1.8 Doel van fasering:

- Inbouwen van beslissingsmomenten na elke fase
- Globaal
 - o Doorgaan
 - o Doorgaan & aanpassen
 - o Stoppen

1.9 Voorbeeld van fasering

P28

1.10 Wanneer een project?

Voordelen:

- + Tussen routine en improvisatie → buiten de dagelijkse orde
- + Besluitvaardigheid → door opdrachtgever
- + Duidelijkheid over wat gebeurt en moet gebeuren → door plan van aanpak
- + Verantwoordelijkheden duidelijk
- + Project verloopt in fasen
- + Gevarieerd en leerzaam
- + Risico van mislukken kleiner

Nadelen:

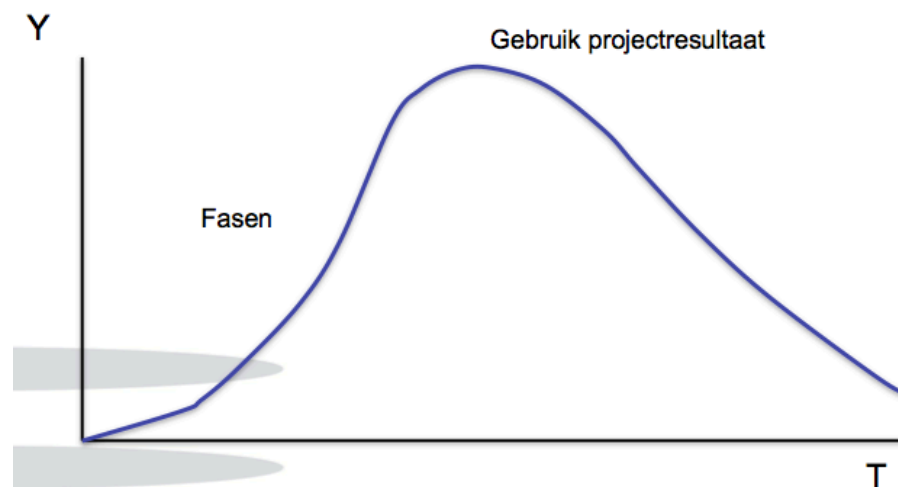
- Tijd en geld
- Projectleden laten leemte in moederorganisatie
- Complex
- Minder leereffect buiten de groep
- Voor ze aan het project beginnen → eerst op cursus

Wel of niet een project?

- Een project zou een minimale doorlooptijd van 2 tot 3 maand moeten hebben.
- In een week → geen project
- Meer dan een jaar → opsplitsen in verschillende deelprojecten

1.11 Levenscyclus van een project:

- Projecten worden georganiseerd om een resultaat op te leveren → projectresultaat zal vaak niet eeuwig blijven bestaan → zal op termijn zijn waarde verliezen
- Het hele traject van 'ontstaan' tot de 'ondergang' van het projectresultaat = de levenscyclus



Begin: initiatief, definitie, ontwerp, voorbereiding, realisatie

Eind realisatiefase: projectresultaat opgeleverd & gebruikt = exploitatie

Gebruik projectresultaat: nazorg & onderhoud

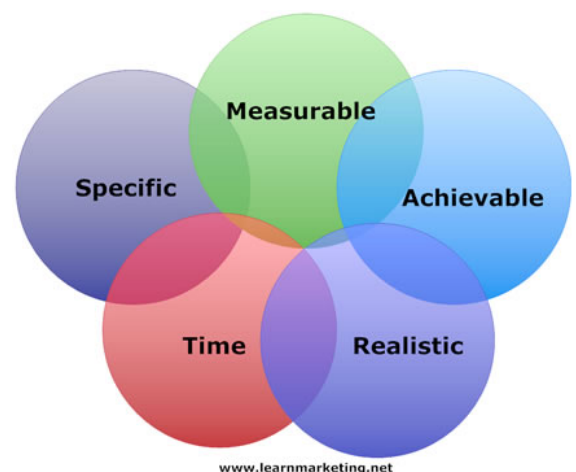
Na enige tijd: nazorg helpt onvoldoende → ontstaat stagnatie → verval treed op
→ projectresultaat gaat ten onder

1.12 Projectdoelen moeten SMART zijn:

S	Specifiek
M	Meetbaar
A	Acceptabel
R	Realistisch
T	Tijdsgebonden

Specifiek:

- Grondig zijn omschreven met voldoende details
- Er mag geen misverstand bestaan over het te behalen eindresultaat



Meetbaar:

- Achteraf moet kunnen worden vastgesteld of het projectdoel is behaald of niet → tijd, geld, kwaliteit en kwantiteit
- Om te zien wanneer het doel behaald is

Acceptabel / aanwijsbaar:

- Persoon of groep moet verantwoordelijk (aanwijsbaar) zijn voor het behalen van het doel
- Het doel moet acceptabel zijn voor diegene die het moet behalen

Realistisch:

- Het doel moet haalbaar en uitvoerbaar zijn

Tijdsgebonden:

- Staat een bepaalde eindtijd voor waarop het doel behaald moet zijn

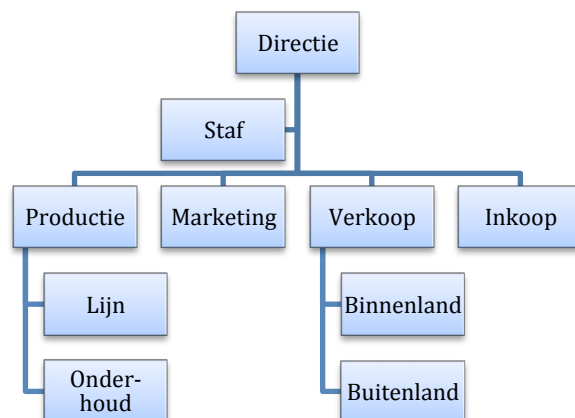
2. Mens en Projecten

2.1 Lijnorganisatie

Organigram:

- een plaatje met alle afdelingen van de organisatie en de machtsverhoudingen die gelden

Lijnorganisatie met
stafafdeling



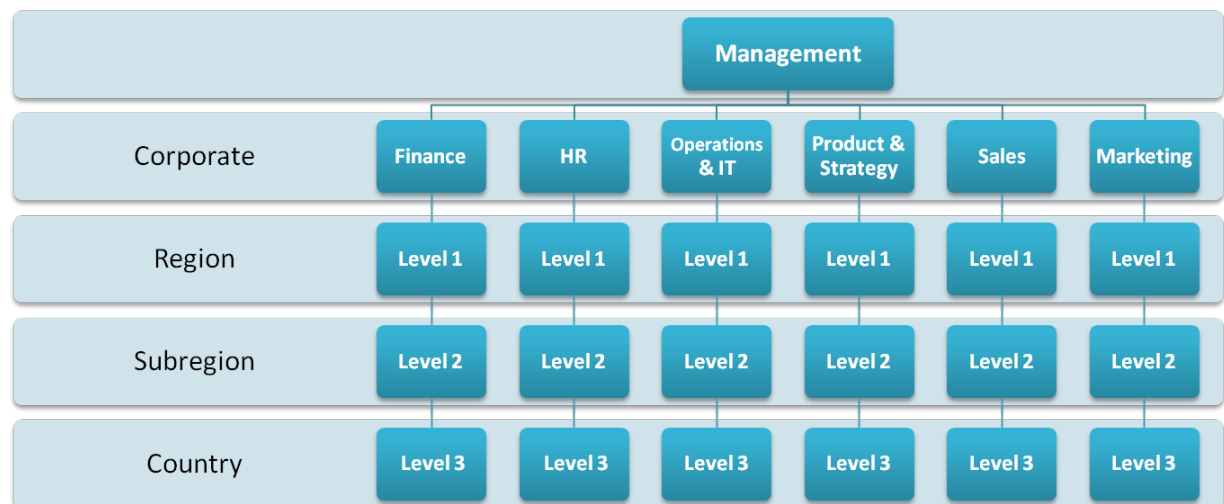
Lijnafdeling:

- Via de lijn van boven naar beneden is er sprake van een machtsverhouding

Stafafdeling:

- Geeft meestal advies of ondersteuning
- Kan zaken niet dwingend voorschrijven aan afdelingen
- Stafmedewerker

Matrixorganisatie:



2.2 Projectorganisatie

- Staat 'buiten' de normale lijn organisatie
- Heeft een aparte, tijdelijke projectleider

Projectgroep:

- Bestaan uit mensen die voor een project op basis van hun bekwaamheden, vakkennis & karakter zijn bijeengebracht → ontstaan van een team
- Moet afspraken maken over:
 - Wijze van samenwerken
 - Vergadertijden
 - Manier waarop beslissingen worden genomen
 - Taakverdeling
- Functies:
 - Projectleiding:
 - Bestaat uit projectleider met soms een assistent projectleider
 - Projectsecretariaat:
 - Taken: briefwisseling, notuleren van vergaderingen, registratie tijdverantwoording, ...
 - Projectleden:
 - Zorgen voor uitvoering van het project
 - Intern / extern zijn
 - Consultant
 - = adviseurs
 - intern / extern zijn

Werkgroep:

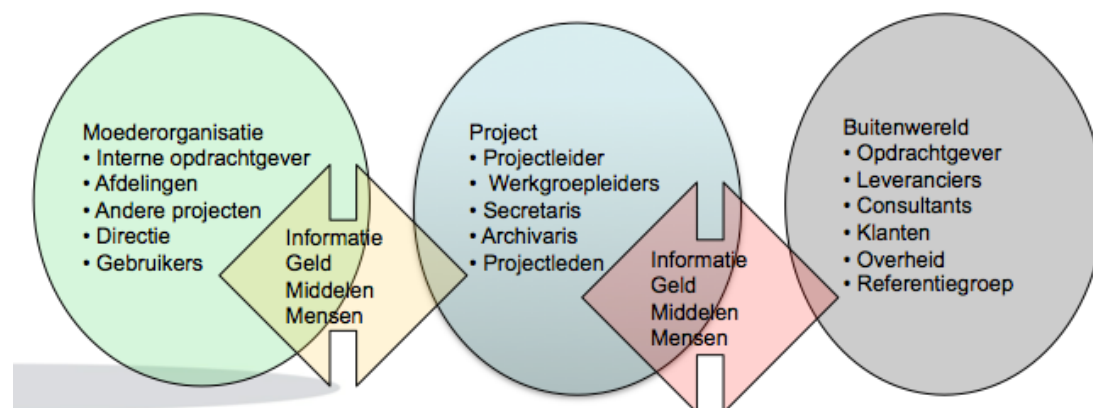
- Binnen een projectgroep kunnen een of meer werkgroepen worden ingericht
- Uitvoeren van een aparte deeltaak van het project → verantwoordelijkheid van werkgroepleider

Buitenwereld:

- Projectgroep heeft een relatie met de buitenwereld → projectomgeving
- Verschillende externe partijen:
 - Opdrachtgever
 - Stuurgroep
 - Referentiegroep of klankbordgroep → ervaring uitwisselen
 - Afdelingshoofden → leveren interne projectmedewerkers
 - Medezeggenschapsraad → adviseren aan of instemmen met een project
 - Overheid → subsidies vertrekt of vergunning afgeeft

Wisselwerking tussen projectteam en projectomgeving:

- Projectteam werkt op zichzelf, maar heeft te maken met andere in en buiten de moederorganisatie
- Wisselwerking tussen project, moederorganisatie & buitenwereld
- Uitwisseling van mensen, middelen, informatie & geld
- Stakeholders
 - = alle belanghebbende van het project tezamen
 - Hebben voordeel of nadeel
 - Kunnen het project beïnvloeden
- Stakeholderanalyse
 - Wordt uitgevoerd bij een project met veel verschillende belanghebbende
 - Levert een overzicht van alle betrokkenen en hun belangen
- Externe communicatie = belangrijk → hierdoor weet moederorganisatie & buitenwereld waar de projectleden mee bezig zijn → kan op verschillende vormen
- Communicatieplan
 - Ingewikkeld project met veel verschillende stakeholders
 - Alle afspraken en acties
- Bekendheid van het project werkt motiverend



2.3 Opdrachtgever

- Wil het projectresultaat
- Klant van de projectgroep
- Sponsor van het project → wil het eindproduct & betaald hiervoor
- Verschillende sponsors → één aanspreekpunt & één opdrachtgever anders te complex
- Via planning van het project → weet hij wanneer hij zal beschikken over het projectresultaat
- Heeft het project doen opstarten

Verantwoordelijkheden opdrachtgever:

- Beslissen: goedkeuren (projectvoorstel, plan van aanpak, projectresultaat)
- Scheppen van duidelijkheid bij onduidelijke situaties
- Voldoende autorisatie
- Voldoende draagvlak
- Meedenken
- Bewaken van timing & vooruitgang
- Beschikbaar stellen en bewaken budget
- Bewaken kwaliteit

Wijzigingsverzoek:

- Inzichten van de opdrachtgever veranderen & wil wijzigingen in de uitvoering van het project → projectleider goed met dit omgaan

2.4 Toekomstige gebruikers

Gebruikers:

- Eindproduct wordt in gebruik genomen door de gebruikers
- Moeten met het resultaat gaan werken → hun betrekken bij de totstandkoming van het product → kunnen een deskundige inbreng hebben
- Ervarings- en materiedeskundig
 - o Anticiperen van toekomstige operationele moeilijkheden
 - o Gebruiksvriendelijkheid
- Acceptatie van het projectresultaat

2.5 Projectleider

- Aangesteld door management / projectgroep
- Projectleider niet beschikbaar → adviesbureau
- Tijdelijke baas van zijn projectteam
- Gunstig om inhoudelijk deskundig te zijn → afhankelijk van project

Competentie:

- De combinatie van kennis, vaardigheden, houding en gedrag die nodig is om in een bepaalde beroepssituatie goed te kunnen functioneren
- Is een beroepsbekwaamheid

Competenties van projectleider:

- Managementvaardigheden
- Inhoudelijke deskundige
- Systematisch en resultaatgericht werken
- Stressbestendig

- Bedrijfspolitikinzicht
- Leiderschapsgedrag
- Onderhandelingsvaardigheden
- Taakgericht werken
- Vergaderingen leiden
- Prioriteiten herkennen
- Risico's inschatten
- Bepalen van projectgrenzen
- Opstellen plan van aanpak
- Uitdrukkingsvaardigheid in spreken & schrijven
- Plannen & vooruitdenken
- Motiveren van andere
- Organiseren & delegeren
- Onderhandelen
- Financiën beheren

Verantwoordelijkheden van projectleider:

Intern gericht management (interne verantwoordelijkheden)

→ binnen projectgroep

- Dagelijkse leiding binnen de projectgroep
- Voorzitten vergaderingen
- Motiveren van projectleden
- Oplossen conflicten
- Projectleden beschermen bij conflict met buitenwereld
- Werkverdeling doorvoeren
- Bewaken planning & budget
- Bewaken kwaliteit van het te leveren product
- Standaardiseren van methoden & technieken van de projectgroep

Extern gericht management (externe verantwoordelijkheden)

→ naar opdrachtgever & moederorganisatie

- Plan van aanpak
 - o Opmaak
 - o Communicatie
 - o Promotie
 - o Goedkeuring verkrijgen
- Rapporteren vooruitgang project
- Externe communicatie (stakeholders)
- Duidelijke eisen bij opdrachtgever in onduidelijke situaties
- Woordvoerder en vertegenwoordiger

Programma manager:

- Leiding van meerdere projecten tegelijkertijd → met elk een projectleider (voor één project)

2.6 Projectleden

- Uitvoerders van het project, opdrachtnemers
- Gekozen op basis van competenties
- Kwaliteit van projectleden is van groot belang voor het welslagen van project

Competenties van projectleden:

- Gemeenschappelijk te komen aan een taakverdeling & planning
- Stimuleren van creativiteit
- Bevorderen groepsklimaat
- Effectief van gedachten wisselen, discussiëren
- Kunnen omgaan met meningsverschillen & conflicten
- Gezamenlijk beslissingen nemen
- Kritiek geven & ontvangen

Verantwoordelijkheden van projectleden:

- Correcte uitvoering opgelegde taken
- Respecteren planning & timing
- Tijdsverantwoording afleggen
- Vooruitgang taken rapporteren aan projectleider

2.7 Taakgericht en mensgericht leiderschap

Taakgericht:

- Gericht op het uitvoeren van de taak binnen kortst mogelijke tijd

Mensgericht:

- Gericht op de mens, zijn behoeften, ambities, capaciteit, voldoening

→ projectleider moet goede mix van allebei zijn

Deserteur:

- Projectleider is noch taakgericht, noch mensgericht
- Laissez faire → leider is geen leider

Autoritair leiderschap:

- is het tegenovergestelde van laissez faire

Management:

- = Dienstverlening naar de medewerkers
- regelt zaken voor medewerkers zodat ze ongestoord kunnen verder werken



2.8 Werken in een project

Teambuilding:

- Samensmeden van een groep individuen tot een goed samenwerkend team
- Kan het slagen van een project versterken

Rolverdeling:

- Om een project te doen slagen: lid van projectgroep moet weten wat er van de ander verwacht kan worden
- Rol die je krijgt hangt af van je karakter & ervaring
- Vb. Projectleider, secretaris,...

Plan van aanpak:

- Taken van verschillende projectleden vastgelegd

Consultant:

- Externe adviseur
- Werken parttime
- Gewend aan verandering → flexibel
- Veel ervaring
- Vrijer bewegen in organisatie → geen carrière maken

Jobhopper:

- Springen van project naar project of van baan naar baan

Stress:

- Werken in een project = stressvol
- Stressgevoelige medewerker na project → rustigere baan geven

Carrière conflict of Twee-bazen-probleem:

- Projectlid heeft 2 bazen:
 - o Projectleider
 - o Afdelingshoofd
- Projectlid kan neiging vertonen om meer naar zijn 'dagelijkse baas' te luisteren dan naar de projectleider → conflict?
- Afdelingshoofd moet een medewerker missen → conflict?

2.9 Teamrollen volgens Belbin

1. Bedrijfsman (Implementer):

- Harde werker met gezond verstand
- Veel zelfdiscipline en praktisch ingesteld
- Goed organiseren, planmatig & taakgericht
- Minder flexibel
- Niet vaak nieuwe ideeën → staat daar ook niet altijd voor open

2. Voorzitter (Co-ordinator):

- Respect afdwingen & is dominant
- Weet capaciteiten van een ander goed te benutten
- Kan motiveren & delegeren
- Doelgericht, kalm & zelfverzekerd
- Niet altijd creatief & intelligent

3. Vormer (Shaper):

- Veel energie, gedreven, ambitieus, extravert en dynamisch
- Voegt ideeën samen
- Geeft de prioriteiten en doelen aan
- Vaak ongeduldig, drammerig & snel geïrriteerd

4. Plant (plant):

- Onafhankelijke creatieveling met veel fantasie & originele ideeën
- Intelligent & individualistisch
- Niet altijd oog voor praktische details, slordig & gevoelig voor kritiek

5. Brononderzoeker (investigator):

- Nieuwsgierig, enthousiast, communicatief, extravert & legt makkelijk contacten
- Netwerker
- Ideeën van de buitenwereld naar binnen
- Optimistisch, snel verveeld & komt afspraken niet na
- Goed in improviseren
- Kan dominant & overenthousiast zijn

6. Monitor (Evaluator):

- Goed beoordelingsvermogen
- Kundig, kritisch, nuchter, zakelijk en voorzichtig
- Weinig inspiratie, weinig enthousiast & bang voor snelle besluitvormen
- Kan grof & tactloos zijn

7. Groepswerker (Teamworker):

- Denkt aan de menselijke kant
- Diplomatiek, bevordert teamgeest, gevoelig & positief in omgang met andere
- Stimuleert sterke teamleden & helpt minder sterke teamleden
- Probeert problemen te voorkomen & is passief
- Kan geen moeilijke besluiten nemen

8. Afmaker, zorgdrager (Finisher):

- Ordelijk, kwaliteitsbewust, perfectionistisch, gewetensvol & vaak gespannen
- Kan dingen goed afmaken & stimuleert en controleert anderen
- Moeilijkheden met delegeren & maakt zich zorgen over te veel details

9. Specialist (Specialist):

- Deskundige
- Beschikt over veel vakkennis
- Blijft steken in technische details, weinig oog voor het geheel & bemoeit zich weinig

10. Mix van rollen:

- Een persoon kan één of meerdere rollen van Belbin vervullen
- = een productief team
- Evenwichtig team samen te stellen waarin verschillende teamrollen aanwezig zijn

Belbin – test:

- Vaststellen welke rol of rollen je speelt in een team

2.10 Virtuele hulpmiddelen voor samenwerking

Agendabeheer:

- Elektronische agenda

Teleconferentie:

- Video conferentie

Documenten delen:

- Google documents
- Microsoft office live

Planningssoftware:

- Urenregistratie

Virtueel samenwerken

Sociale netwerken:

- Delen van contactpersonen → connections

2.11 Teamafspraken

- Om effectief en efficiënt met elkaar te werken
- Gemaakt tijdens eerste projectvergadering → opgenomen in verslag van de vergadering (notulen)
- Vb. P 50 – 51

IPMA:

- International Project Management Association
- Vereniging voor professionals op het gebied van project management
- Gedragscode voor ethisch samenwerken in projecten opgesteld → professionele uitvoering van projecten

RACI:

- Responsible Accountable Consulted Informed
- Responsible:
 - o Uitvoerder
- Accountable:
 - o Neemt de beslissing, eigenaar
- Consulted:
 - o Gevraagd om advies voor de handeling
- Informed: geïnformeerd na het nemen van beslissing

2.12 Brainstormen

Brainstormsessie:

- Creativiteit bevorderen
- Doel: groot aantal mogelijke oplossingen bedenken
- Vooraf inlichten over het onderwerp → meer ideeën

Brainstorm spelregels:

- Vrij uiten ideeën
- Zo veel mogelijk oplossingen bedenken
- Geen goede of slechte ideeën
- Haalbaarheid & bruikbaarheid zijn niet van belang
- Geen kritiek op idee van ander

2.13 Onderhandelen

- Twee partijen met min of meer tegengestelde belangen wil zijn eigen belang zo goed mogelijk verdedigen

Onderhandeling situaties projectleider:

- met opdrachtgever (projectbudget, planning & projectgrenzen)
- met leveranciers (prijzen en levertijden)
- met projectleden (planning & kwaliteit werk)

- met afdelingshoofden (inzet projectleden)
- overheid (vergunningen & subsidies)

Onderhandelingsvaardigheden:

- dossierkennis
- streefdoel- onderhandelingsmarge
- strategie
- vermijd tegenstellingen
- respect
- begrip voor andere standpunten
- uitstellen (schorsen) onderhandeling
- onafhankelijke partij
- geen eureka

2.14 Besluiten nemen in een project

wie?

- Projectleiders
- Projectleden
- Opdrachtgevers

Manieren om tot een besluit te komen:

- Meerderheid van stemmen
- Consensus → overleggen tot als iedereen goed met besluit kan leven
- Unanimititeit → iedereen is voor het voorstel
- Gebrek aan reacties → voorstellen tot positieve reactie
- Autoriteit → projectleider neemt de beslissing
- Automatische goedkeuring → projectleden overvallen & hebben geen mening

2.15 Samenhangende projecten

Bij samenhangende projecten: stuurgroep

Stuurgroep zorgt voor:

- Informatie uitwisselingen
- Coördinatie tussen verschillende projecten
- Controleren project vooruitgang
- Breed draagvlak binnen organisatie
- Adviseert de opdrachtgever

Linking pin:

- Leider van de groep is tevens lid van een hogere groep en verbindt beide groepen

Programma:

- Samenhangend aantal projecten
- Strategische doelen te bereiken
- Geleid door programma manager
- Bij grote bedrijven
- Programmamanagement:
 - Lijnmanagement
 - Projectmanagement

Taskforce:

- Wanneer een projectgroep bestaat uit een groep medewerkers die geheel wordt vrijgemaakt voor een groot project

2.16 Een project uitbesteden

Detacheringsbureaus:

- Werven personen van externe bureaus aan voor een project
- Hebben mensen met speciale functies

Outsourcing:

- Het uitbesteden van taken die een bedrijf niet tot haar kerntaken (corebusiness) rekent
- Het zelfstandig laten uitvoeren van taken door een extern bedrijf, met duidelijke afspraken over het resultaat
 - o Voor vaste prijs → fixed price
 - o Op vaste datum → fixed date

→ project dat hieraan voldoet = Turnkeyproject

Offerte:

- Opgesteld door leverancier voorafgaand aan de uitvoering van het turnkeyproject

3. Het project van begin tot eind

3.1 Project organiseren en uitvoeren

Proefproject:

- Hier kan iedereen wennen aan de manier van werken
- Schade voor organisatie is beperkt
- = pilotproject
- kleinschalig
- focus op werkwijze
- leren van best practices

3.2 Projectvoorstel

In de initiatiefase wordt het idee voor het project uitgewerkt in een projectvoorstel

Belangrijke onderdelen in projectvoorstel:

- Naam van het project
- Inleiding met achtergrond
- Gegevens van de schrijver projectvoorstel
- Toekomstige opdrachtgever
- Precies mogelijke beschrijving van projectresultaat
- Globale planning
- Benodigde capaciteiten mensen & middelen
- Schatting van de kosten
- Haalbaarheid & te verwachten knelpunten
- Gevolgen voor organisatie

→ Projectvoorstel goedgekeurd? → management stelt projectleider aan die voorstel verder uitwerkt

3.3 Intakegesprek met de opdrachtgever

- Eerste gesprek en onderhandeling tussen opdrachtgever en projectleider
- Vastleggen van grote lijnen van het project door:
 - o Discussie
 - o Brainstorming
 - o Onderhandeling
- Inhoud:
 - o Gewenste projectresultaat
 - o Hoeveel geld
 - o Welke mensen beschikbaar
 - o Wat hoort bij project en wat niet
 - o Wanneer klaar

3.4 Opzetten van een project

Haalbaarheidsonderzoek:

- Wanneer onvoldoende duidelijk is of een project moet worden opgestart
- Basis hiervan beslist project uitgevoerd of niet → go/no-go-beslissing

Plan van aanpak maken → als beslist wordt project te starten:

- Doelstelling en verwacht projectresultaat
- Samenstelling projectgroep, medewerkers
- Toestemming management
- Taakverdeling binnen de groep
- Beslissingsbevoegdheden van de projectgroep vastleggen
 - o Wat beslist de projectgroep zelf
 - o Waarvoor is voorafgaande goedkeuring nodig van sponsor
- Afspraken over de communicatie over het project
 - o Informeren opdrachtgever en management
 - o Informeren projectleden

3.5 Project start-up-vergadering

- Officiële begin van een project
- Kick-off-vergadering met opdrachtgever, projectleider & leden
- Behandelde zaken:
 - o Kennismaking & teambuilding
 - o Projectdoel bespreken
 - o Presentatie plan van aanpak
 - o Activiteiten, doorlooptijden, verantwoordelijkheden
 - o Werkwijze en procedures
 - o Gedragscode
 - o Bevoegdheden, manier van beslissen

3.6 Ontwerp en voorbereiding

Projectontwerp:

- Exacte beschrijving van het verwachte projectresultaat
- Gemaakt op basis van eisen (lastenboek)
- Antwoord op wat en hoe vragen
- Basis van de eisen = plan van aanpak

Doelpubliek:

- Opdrachtgever → verwacht projectresultaat
- Gebruikers → verwachten projectresultaat
- Projectmedewerkers → voorbereiding en uitvoering project

Ontwerp leidt tot voorbereiding → voorbereiding leidt tot detailontwerp

3.7 Uitvoering van het project

- Vooruitgang van een project moet periodiek worden vastgesteld & planning eventueel aangepast worden
- Project moet beheerst worden → onder controle gehouden worden

3.8 Afsluiting van een project

- Eindrapport
- Anticiperen van terug onderbrengen van projectleden in de moederorganisatie
- Officiële beëindigingsceremonie
- Evaluatie vergadering → Fouten te voorkomen
- Nacalculatie
- Informele beëindigingsceremonie

3.9 Beheersaspecten van een project

Beheersaspecten:

T	Tijd
G	Geld
K	Kwaliteit
I	Informatie
O	Organisatie
Of GOKIT	

- Projectleider & opdrachtgever hier voldoende aandacht aan geven → succesvol project

3.10 Beheersing van projecten in de praktijk

Praktische zaken die tijdens het project geregeld moeten zijn:

Planning vooraf – T

- Om een project tot een goed eind te kunnen brengen
- Welke activiteiten? Hoeveel werkuren per activiteit?
- Afhankelijkheid van de activiteiten
- Benodigde resources
- Wanneer moet of kan activiteit afgerond zijn?

Vooruitgangsbewaking – T & I

- Tijdsverantwoording van projectmedewerkers aan projectleider → per te voeren activiteit een planning bijgehouden
- Omschrijving activiteit
- Bestede tijd & nog te besteden tijd
- Oorspronkelijke geplande tijd
- Reden van afwijking van de planning
- Weekverslag: uitgevoerde activiteiten & uit te voeren activiteiten

Overleggen – I & O

- Om informatie uit te wisselen → voortdurend overleg tussen betrokkenen
- Projectvergaderingen:
 - o Bespreking vooruitgang
 - o Elkaar op de hoogte houden
 - o Afspreken van actiepunten
- Formele vergaderingen
- Informeel overleg tussen betrokkenen: mail, bellen,...

Planning aanpassen – T

- Project gaat altijd afwijken → projectleider stelt planning bij

Bewaking van het projectbudget – G

- Grote van het budget vastgesteld bij aanvang van het project
- Opdrachtgever stelt het budget beschikbaar → 'koopt' hiermee het op te leveren eindproduct
- Tijdens het project moet steeds helder zijn welke kosten zijn gemaakt & welk deel van het projectbudget al verbruikt is → gaat het project duurder of goedkoper zijn?
- Kijken of de schatting van de opbrengsten of baten nog geldig is → opbrengsten hoger of lager? → projectdoel aanpassen of project stoppen?

Bewaking van de kwaliteit – K

- Een product is van goede kwaliteit als het eigenschappen heeft die de koper van het product mag verwachten
- Tussentijdse kwaliteitscontroles noodzakelijk
- Kwaliteit is gerelateerd aan prijs
- Kwaliteit kan gemeten worden door afwijking op de specificaties
- Bij minder duidelijke situatie moeten de eisen zodanig geformuleerd worden dat de kwaliteit meetbaar is

Verspreiding informatie en archivering – I

- Archief
- Projectarchief:
 - o Documenten met inhoudelijke informatie
 - o Documenten om het project te beheersen

Bewaking over het projectdoel – O

- Omgaan met wijzigingen in projectdoel
- Wijzigingsverzoek:
 - o Grote projecten
 - o Gewenste aanpassing
 - o Oorzaak
 - o Gevolg
 - o Kostenberekening
 - o Aanduiding van de prioriteit

Bedreigingen tijdens het project – O

- Waakzaam zijn voor gevaren die het project bedreigen

3.11 Waardoor projecten mislukken

Succesvol project:

- Juiste projectresultaat met gewenste kwaliteit
- Op tijd
- Binnen het budget

Mislukking project:

- Projectdoel slechts gedeeltelijk behaald
- Later dan gepland
- Duurder dan begroot
- Onjuiste planning
- Te optimistische planning
- Planning wordt niet bijgehouden
- Te laat beginnen met een activiteit
- Projectleden zijn onvoldoende bekwaam
- Het project wordt tegengewerkt
- Projectmedewerkers hebben te veel aan hun hoofd
- Projectmedewerkers willen het te mooi maken
- Stakeholders onvoldoende betrekken
- Vele kleintjes maken één grote
- Te late levering van ingekocht materiaal
- Geen rekening houden met het herstellen van fouten
- Vergeten van voorbereiding en afwerking
- Calamiteiten
- Het doel is onduidelijk
- Definitiewijzigingen
- Buitenwereld verandert, omgevingsfactoren
- Renteverliezen

3.12 Risico's tijdens het project

Risico:

- Gevaar voor schade of verlies door een onzekere gebeurtenis
- Opgebouwd uit kans van het optreden gebeurtenis en gevolg die de gebeurtenis heeft

Risico-omvang:

GROOTTE VAN EEN RISICO =

KANS VAN HET OPTREDEN X GEVOLG VOOR HET PROJECT

- Kans: 0% - 100%
- Gevolg: maximale schade

Projectrisico's:

- Projectomvang (Scope)
- Projectplanning
- Markt
- Materiaal
- Faciliteiten & gereedschappen
- Mensen
- Organisatie
- Externe invloeden

Risicoanalyse:

- Risico's worden beter zichtbaar en bespreekbaar gemaakt

Risicoanalyse: werkwijze:

1. Inventariseer de risico's
 - Duidelijk zicht te krijgen van welke projectrisico's jou project bedreigen
2. Analyseer de risico's
 - Onderzoek de oorzaken van het mogelijke risico's
 - Inschatting maximale schadeomvang (gevolg) van de gebeurtenis
 - Ranking op basis van prioriteit
3. Formuleer maatregelen
 - Preventief: risico vermijden en uitschakelen
 - Repressief: beperken kans of omvang van schade
 - Overdragen:
 - o Uitbesteding of outsourcing
 - o Als je een deel van of een geheel project structureel laat uitvoeren door een leverancier
 - Acceptatie: Accepteert het risico en neemt geen maatregelen

3.13 Voortijdig stoppen van een project

P77 – 78

4. De Planning

4.1 Waarom Plannen?

Doelen:

- Totale duur van het project vaststellen
- Vaststellen van gevolgen van een vertraging
- Bepalen van de kosten van het project
- Organiseren van de werkzaamheden
- Bewaken van de voortgang van het project

4.2 Begrippen

Activiteit of taak: (task)

- Hoeveelheid werk die tijdens het project moet uitgevoerd worden

Doorlooptijd:

- Verstreken tijd tussen begin en het eind van de activiteit

Benodigde werktijd:

- Aantal werkuren nodig om een activiteit uit te voeren

Vertraging:

- Activiteit is niet af op het moment dat dit gepland is

Mijlpaal: (Milestone)

- (Tussen) product dat tijdens een project ontstaat
- Meetpunten waarmee een planning bewaakt kan worden

Afhankelijke activiteit:

- Werkzaamheid die pas uitgevoerd kan worden nadat een andere activiteit afgerond is

Kritische activiteit:

- Activiteit die bij verandering in doorlooptijd de geplande eindtijd van het gehele project beïnvloedt

Kritieke pad:

- Keten van kritische activiteiten
- Activiteit die niet op het kritieke pad ligt → speling

ASAP & ALAP:

- Niet-kritische activiteit op verschillende manieren gebruiken
 - o ASAP → as soon as possible
 - o ALAP → as late as possible

Resources:

- Hulpbronnen van een project
 - o Mensen die een activiteit moeten uitvoeren
 - o Middelen die tijdens de activiteit worden Verbruikt (materiaal) of als hulpmiddelen worden Gebruikt (materieel)

Technieken ontwikkeld om een planning op te stellen:

- Strokenplanning
- Netwerkplanning

4.3 Strokenplanning

- Balkenplanning
- Planbord

Onderdelen:

- Activiteit
- Speling
- Afhankelijkheden

Eigenschappen:

- Lengte strook: visuele voorstelling van de doorlooptijd
- Begin en eindtijdstip van een activiteit
- Moeilijk handmatig aan te passen
- Visueel zijn er schijnbare afhankelijkheden die in werkelijkheid niet bestaan

Activiteiten tabel

4.4 Netwerkplanning

- Methode om ingewikkelde projecten met vele activiteiten te plannen

Onderdelen:

- Startpunt & eindpunt: cirkel
- Activiteiten die klaar zijn: rechthoek
- Afhankelijkheden en activiteiten: pijlen

Eigenschappen:

- Afhankelijkheden: gevisualiseerd door pijlen
- Doorlooptijd: is niet visueel
- Handmatig moeilijk te wijzigen

4.5 Strokenplanning uit netwerkplanning

p 90 – 91

4.6 Bijstelling van een planning

- Planning bewaken → planning nog op schema?
- Tijdsverantwoording van projectleden
- Vooruitgangsrapportering
- Planning is dynamisch
- Beoordeling van realiteitswaarde planning

4.7 Welke activiteiten zijn nodig?

- Activiteiten afleiden uit eindproduct
- Raadpleeg literatuur
- Overleg met projectleden & opdrachtgever
- Interview met ervaren projectleider
- Work breakdown structure (WBS)
 - o Activiteiten van een project schematisch weergegeven
- Mindmapping

4.8 Planningssoftware

- Spreadsheet
- Specifieke planningssoftware

Mogelijkheden van planningssoftware:

- Strokenplanning en netwerkplanning
- Activiteiten groeperen in projectfasen
- Activiteiten en doorlooptijd eenvoudig worden ingevoerd in programma
- Afhankelijkheden definiëren
- Medewerkers en middelen kunnen gekoppeld worden aan activiteiten
- Planning kan automatisch worden uitgerekend
- Uurtarieven en eenheidsprijzen vastleggen
- Knelpunten weergeven
- Vooruitgang is bij te houden
- Beschikbaarheid van medewerkers en middelen kunnen ingevoerd worden met behulp van kalenders

Kalenders:

- Algemene kalender → voor het hele bedrijf
- Projectkalender → voor dit project
- Kalender per medewerker of hulpmiddel

Projectvooruitgang:

- Activiteitenlijst → noteren hoever hij gevorderd is → levert het bij de projectleider → wekelijks een nieuwe planning maken

4.9 Planningssoftware in de praktijk

p 94 – 95

4.10 Plannen van een groot project met fasen

1. Deel het project op in fasen

- Aan het eind van elke fase kan het management besluiten hoe verder te gaan
- Fases:
 - o Initiatief
 - o Definitie
 - o Ontwerp
 - o Voorbereiding
 - o Realisatie
 - o Nazorg

2. Maak een globale planning voor het gehele project
 - Globale planning voor alle fasen zal in dit stadium genoeg zijn
3. Stel een gedetailleerde planning van de eerstvolgende fase op
 - Verzamel de planning gegevens
 - Maak de planning
4. Voer de gedetailleerde planning uit
 - Activiteiten worden uitgevoerd door de projectmedewerkers
 - Projectleider coördineert de werkzaamheden
5. Verzamel de voortgangsgegevens
 - Tijdsverantwoording
 - Welke afwijkingen ze nog denken te maken op de planning
 - Projectleider & projectmedewerker kwaliteit op te leveren producten bewaken
6. Stel de planning zo nodig bij
7. Sluit de fase af
 - Er word besloten of en hoe er verder wordt gegaan
 - Managementsamenvatting

4.11 Timemanagement

Tips:

- Dagelijkse actielijst
- Plan taken per dag
- Hou contacten met collega's kort als het druk is
- Lees wat de moeite waard is
- Selecteer waar u bij moet zijn en waar niet
- Zorg voor een nette opgeruimde werkplek
- Gebruik waar mogelijk e-mail
- Zorg er voor niet altijd bereikbaar te zijn

Deel 2: Hulpmiddelen bij projecten

5. Maken van een plan van aanpak

5.1 Plan van aanpak

PvA:

- Door de projectleider opgesteld
- Maakt gebruik van de info:
 - o Aantal intakegesprekken
 - o Raadplegen betrokkenen & interviewen deskundige
 - o Verzameling en bestudering van documentatie
- Maakt voor iedereen duidelijk wat er gaat gebeuren
- Leesbaar zijn voor buitenstanders
- Is projectplan of basisdocument

5.2 Hoofdstukken van een plan van aanpak

1. Achtergronden:

- Waar (in welke omgeving) speelt het project zich af

2. Projectresultaat:

- Waarom doen we het project en wat is het op te leveren eindresultaat van het project

3. Projectactiviteiten:

- Wat moeten we doen om het resultaat te behalen?

4. Projectgrenzen:

- Wat doen we nog net wel en wat niet meer?

5. Tussenresultaten:

- Wat zijn de tussenresultaten (tussenproducten)?

6. Kwaliteit:

- Hoe zorgen we voor de kwaliteit van elk van de (tussen) resultaten?

7. Projectorganisatie:

- Wie doet er mee en hoe werken we samen?

8. Planning:

- Wanneer gaat wie wat doen?

9. Kosten en baten:

- Wat kost het project en wat levert het op?

10. Risico's:

- Waardoor kan het project mislukken?

5.3 Achtergronden

Om toekomstige projectleden, de organisatie waarin het project wordt uitgevoerd en de buitenwereld over het project te informeren, beschrijf je de achtergronden: de projectomgeving → de niet – ingewijden kunnen zo ook een beeld vormen van het project

- Pakkende naam
- Geef aan wie opdracht gevende organisatie & opdrachtgever is
- Geef aan wie of welke organisatie opdrachtnemer is
- Geef beschrijving van de organisatie waarin het project zich afspeelt
- Geef beschrijving van geschiedenis van het project
- Geef aan wie de stakeholders zijn
- Beschrijf goedkeuring van plan van aanpak
- Korte toelichting op volgende hoofdstukken van het PvA

Achtergronden:

- De organisatie
- Vestiging
- Afdeling
- Uw project
- Ander project

5.4 Projectresultaat

Te bereiken projectresultaat wordt beschreven aan de hand van doelstellingen en projectopdracht.

Doelstelling van het project:

- Verteld waarom het project wordt uitgevoerd
- Moeten SMART zijn
- Opgedeeld in subdoelstellingen

Probleemstelling, alleen bij onderzoek:

- Formuleren van een onderzoeksvraag
- Onderzoeksrapport geeft antwoord op de onderzoeksvraag
- Vaak noodzakelijk probleemstelling in een aantal deelvragen op te delen

Beschrijving van het projectresultaat:

- Geeft aan wat er aan het eind van het project als projectresultaat opgeleverd gaat worden
- Projectopdracht moet een zo nauwkeurig mogelijke beschrijving geven van dit projectresultaat
- Programma van eisen → goed worden gebruikt om projectresultaat te beschrijven

5.5 Projectactiviteiten

Tijdens de projectuitvoering zal een aantal taken moeten worden uitgevoerd

Work Breakdown Structure

Met betrekking tot de activiteiten moet met het volgende rekening worden gehouden:

- Activiteiten die uitgevoerd moeten worden → zo volledig mogelijk op te sporen
- Voorbereiding ook opnemen in activiteitenlijst
- Activiteiten logisch groeperen
- Activiteiten die vergelijkbare hoeveelheid werk kosten op hetzelfde niveau zetten

5.6 Projectgrenzen en randvoorwaarden

Projectgrenzen:

- Onduidelijke situaties te voorkomen
- Je bakent het project af → een onduidelijke afbakening is een grote bedreiging voor het project (projecten mislukken op dit punt)

Scope:

- Alles wat binnen het project valt
- Letterlijk: omvang, draagwijdte en domein

Afbakenen:

- voorkomen dat latere misverstanden ontstaan
- geef activiteiten die op de grens van het project liggen aan of ze wel worden gedaan binnen het project
- geef activiteiten die op de grens van het project liggen aan of ze niet worden gedaan binnen het project
- geef begin en eind datum van het project
- geef aan wat het maximale budget is
- geef aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan om het project tot een succes te maken

Randvoorwaarden:

- Factoren waarop de projectgroep meestal zelf geen invloed kan uitoefenen, maar wel moet zijn aan voldaan om het project tot een succes te maken
- Soort waarschuwing aan de opdrachtgever

5.7 Tussenresultaten

Projectgroep voert aantal activiteiten uit → ontstaan van tussenresultaten of producten → alle tussen producten samen leveren het gewenste projectresultaat

5.8 Kwaliteitsbewaking

Manieren om kwaliteit te waarborgen:

- Kwaliteit van het projectresultaat
- Controles
 - Testprocedures
 - Technische procedures
- Terugkoppelen
 - PvA
 - Managementsamenvatting
 - Rapport
 - Interview
- Extern advies vragen
- Volgens welke normen en technieken word gewerkt
- Geef schema en teken technieken aan
- Geef software aan
- Leg uit als je afwijkt

Snelheid en kwaliteit staan op gespannen voet met elkaar

- activiteit te snel → kwaliteit onvoldoende
- leveren van kwaliteit kost tijd en geld
- evenwicht zijn tussen geleverde kwaliteit en inspanning die het kost

5.9 Beschrijving van projectorganisatie

Organisatie

- Op zoek naar geschikte projectleden
- Evenwichtige samenstellingen van het team
- Functies binnen project:
 - Projectleider

- Werkgroepleiders
- Projectsecretaris
- Projectlid
- Projectadviseur
- Vul functies en taken in met namen van personen p123

Informatie

- Zorg ervoor dat alle belanghebbende (stakeholders) goed geïnformeerd zijn
- Stakeholderanalyse: alle stakeholders aangeven en wie betrokken zijn en wie belangen heeft
- Informatiematrix: wie welke informatie produceert en wie welke informatie moet ontvangen
- Public relations: zij zijn verantwoordelijk om het project te verkopen aan de stakeholders en schrijven soms op basis van de stakeholderanalyse een compleet communicatieplan

Coördinatie:

- Om een goede samenwerking te verkrijgen
- Waar en wanneer vergaderen
- Tijdsverantwoording
- Weekverslag
- Afspraken voor de communicatie van e-mail
- Archief
- Virtuele hulpmiddelen

5.10 Planning

- Geeft een overzicht van de uit te voeren activiteiten in de tijd
- Te bepalen hoe lang een project zal duren en hoeveel het gaat kosten

5.11 Kosten-batenoverzicht

Project kosten:

- Mensuren
- Hulpmiddelen
- Exploitatiekosten
- Onvoorziene uitgaven

Project opbrengsten(baten):

- Directe kostenbesparing
- Meer inkomsten
- Hogere kwaliteit van het product
- Beter service afnemers
- Beter gemotiveerd personeel
- Verkoopprijs projectresultaat

5.12 Risicoanalyse

P127

Risico's die het succes van het project bedreigen

- Interne risico's
- Externe risico's

5.13 Plan van aanpak opstellen

P 128

5.14 Projectarchief

- Archivaris → iemand die gevoel heeft voor archiveren
- Dossier
 - o Projectdossier → organisatie en beheersing project
 - logboek
 - o Systeemdossier → inhoudelijke info projectdoel en projectresultaat

5.15 Andere projectmanagementmethoden

P129

6. Zo doe je een project

6.1 Stappenplan voor de projectuitvoering

1. Neem initiatief:

- Initiatieffase

2. Definieer en organiseer:

- definitiefase

3. Voer het ontwerp uit:

- Ontwerpfase
- Voorbereidingsfase
- Realisatiefase

4. Sluit het project af:

- Realisatiefase

5. Gebruik projectresultaat:

- Nazorgfase

6.2 Stap 1: Neem initiatief voor het project

6.3 Stap 2: Definieer en organiseer het project

6.4 Stap 3: Voer het project uit

6.5 Stap 4: Sluit het project af

7. Vergaderen

7.1 Projectvergadering

Doel:

- Informatieverstrekking
- Meningsvorming
- Besluitvorming

Rolverdeling:

- Voorzitter → leidt de vergadering
- Notulist of secretaris → schrijft de notulen
- Deelnemers

Agenda:

- Vooraf opgesteld

Notulen:

- Resultaten van vergadering vastgelegd
- Achteraf opgesteld

7.2 Voorbereiding op de vergadering

Voorzitter een aantal zaken regelen:

- Doel vergadering
- Toestemming vragen aan management
- Plaats en tijdstip
- Reserveer ruimte en hulpmiddelen
- Stel agenda op
- Stel vast wie notulist is
- Stuur agenda en bijlagen tijdig op

7.3 Agenda van de vergadering

Voorzitter of secretaris stelt in overleg met de andere de agenda op, neem volgende punten in acht:

- Inventariseer onderwerpen voor de vergadering
- Beslis welke onderwerpen op de agenda zullen komen
- Bepaal welke volgorde onderwerpen op de agenda geplaatst moeten worden
- Maximale tijd per agendapunt
- Stel agenda op

7.4 Tijdens de vergadering

Voorzitter:

- Leidt de projectvergadering
- Vergadering openen
- Vaststellen aanwezigheden & genodigden
- Bewaken agenda
- Inleiden agendapunt
- Leiden discussie
- Inbreng van alle deelnemers
- Letten op tijd
- Samenvatten agendapunt:
 - o Aangeven genomen beslissingen
 - o Opnoemen van actiepunten
- Onderwerpen volgende vergadering aangeven
- Vergadering sluiten

Technische voorzitter:

- Als de voorzitter zich vooral bezighoudt met het in de hand houden van de vergadering en zich niet te veel met de inhoud bemoeit

Notulist of secretaris:

- Maakt aantekeningen van de gesprekken
- Onduidelijkheden? → kan om verduidelijking vragen

7.5 Na de vergadering

- Notulist → notulen zo snel mogelijk na vergadering maken
- Notulen kunnen actiepunten voorkomen die snel uitgevoerd moeten worden
- Notulen moeten uitgebreid zijn
- Notulen hebben dezelfde indeling als de agenda

Componenten dat notulen moeten bevatten:

- Kopgegevens van notulen
- De mededelingen
- Samenvatting per agendapunt
- Besluitenlijst
- Actiepuntenlijst met:
 - o De te nemen actie
 - o De uiterste datum waarop de actie moet afgerond zijn
 - o De verantwoordelijke persoon voor de actie

8. Een interview afnemen

8.1 Typen interviews

Gestandaardiseerde interview

- Interviewer heeft de vragen vooraf geformuleerd in juiste volgorde
- Vb. Enquête
- Voordelen:
 - o Interviewer kan zich goed voorbereiden op gesprek
 - o Antwoorden kunnen systematisch verwerkt worden
 - o Interviewer kan het gesprek goed in de hand houden
- Nadelen:
 - o Het gesprek verloopt star
 - o Belangrijke informatie komt mogelijk niet boven tafel

Vrije interview

- Interviewer houdt zich niet aan een vaste vragenlijst en bepaald de volgorde van de vragen
- Zal een lijst met aandachtspunten gemaakt hebben
- Voordelen:
 - o Interviewer kan ongeremd informatie verzamelen
 - o Geïnterviewde ervaart een dergelijk interview meestal als prettig
- Nadelen:
 - o Kan een onervaren interviewer veel tijd kosten belangrijke informatie te verzamelen → soms 2^e interview nodig
 - o Grotere kans op misverstanden en de antwoorden zijn systematisch te verwerken

8.2 De drie fasen van een interview

1. Voorbereiding van het interview

P 156 – 157

2. Afnemen van het interview

- Indeling:
 - o Inleiding
 - o Kern
 - o Afsluiting

P 157 – 158

3. Maken van het interviewverslag

P 158

9. Een rapport schrijven

9.1 Voorbereiding van het rapport

Aandachtspunten:

- Onderwerp
- Doel
- Lezers
- Indeling
- Lay-out standaards
- Hulpmiddelen
- Max aantal pagina's

9.2 Uitvoering van het rapport

Tijdsplanning voor het schrijven van het rapport

4 stappen van de uitvoeringsfase:

- Materiaal verzamelen
- Materiaal ordenen
 - o Eerste schema
 - o Tweede schema
- Rapport schrijven
- Rapport controleren

9.3 Indeling van het rapport

- Omslag
- Titelblad
- Voorwoord
- Inhoudsopgave
- Samenvatting

9.4 Hoofdtekst en nawerk van het rapport

Hoofdstukken:

- Vormt structuur van het rapport

Hoofdtekst:

- Inleiding:
 - o Omgeving
 - o Doelstellingen
 - o Probleemstelling
 - o Opbouw
- Uitwerking van probleemstelling
- Korte beschrijving van de gevolgde werkwijze
- Onderzoek
- Resultaten en conclusies
- Aanbevelingen

Literatuurtekst

Bijlagen

Afwerking van het rapport

10 Een presentatie houden

10.1 Organisatie en inhoud van de presentatie

Organisatie van de presentatie:

- Tijdstip
- Schatting van de tijd
- Ruimte
- Hulpmiddelen
- Voorzieningen
- Wie is je publiek

Inhoud van de presentatie:

- Doel
- Onderwerp
- Informatie
- Taal
- Voorgelezen of geïmproviseerde?

10.2 Gebruik van een overheadprojector of beamer

aandachtspunten:

- lay – out
- taalfouten
- computer
- reserve – sheets
- hand – outs

10.3 Opbouw van de presentatie

Indeling:

- Inleiding
 - o Aandacht publiek te trekken → hey you
- Kern
 - o structuur
- afsluiting
 - o uitsmijter

Duidelijke structuur in dia's of sheets:

- Titel dia
- Inhoudsopgave
- Kern
- Afsluitende dia

10.4 Tijdens de presentatie

- Let vooral op je eigen gedrag
- Body language

11. Een managementsamenvatting maken

11.1 Nut van een managementsamenvatting

Een managementsamenvatting bevat een rapportage achteraf over een uitgevoerd projectonderdeel. Hiertoe is een verantwoording van het projectresultaat en de conclusie aanwezig. Een managementsamenvatting bevat ook een blik in de toekomst in de vorm van aanbevelingen en beslispunten voor het management

11.2 Onderdelen van een managementsamenvatting

- Titelblad
- Inhoudsopgave
- Inleiding
- Uitgangspunten of begrenzing en werkwijze
- Samenvatting van het resultaat
- Verantwoording
- Planning van het vervolgtraject
 - Kosten – baten
- Conclusie en aanbevelingen
 - Mening geven
- Beslispunten
- Bijlagen