



Projecthandleiding

DGB Group

te Hardenberg, Houten en Sint-Niklaas

18-09-2018

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
2	Situatieschets	4
2.1	Gedachtegang achter Projectmatig werken.....	4
2.2	Uitgangspunten Projectmatig werken.....	5
3	Context van een project	6
3.1	Rollen binnen de projectmatige aanpak.....	6
3.2	De fasering.....	7
4	Oriëntatiefase.....	8
5	Analyse - en ontwerpfase.....	11
6	Uitvoeringsfase.....	13
7	Evaluatiefase	14
7.1	Het individuele evaluatieverslag.....	14
7.2	Het evaluatiegesprek.....	15
8	BIJLAGEN	16
8.1	Bijlage 1: Standaardindeling projectdossier	16
8.2	Bijlage 2: Stakeholders en communicatiestrategie	17
8.3	Bijlage 3: Plan van aanpak	18
8.3.1	Hulpmiddelen Plan van aanpak	18
8.3.2	Tijdsbalk en oorzaak – gevolg analyse	19
8.3.3	Resultatenmatrix.....	20
8.4	Bijlage 4: Format Verbeteropdracht Project	21
8.5	Bijlage 5: Fasen en valkuilen van projectmatig werken.....	22

1 Inleiding

Voorliggend document dient als handleiding voor het uitvoeren van (langdurige) projecten. De handleiding is niet toegespitst op de verschillende afdelingen en hun eigen unieke problematiek of werkzaamheden. Het dient als leidraad te worden gebruikt waarvan alle andere projecten(documenten) op de verschillende afdeling worden afgeleid. De projectmanagers zijn verantwoordelijk voor de vertaling van het basis projecthandleiding naar de eigen specifieke situatie.

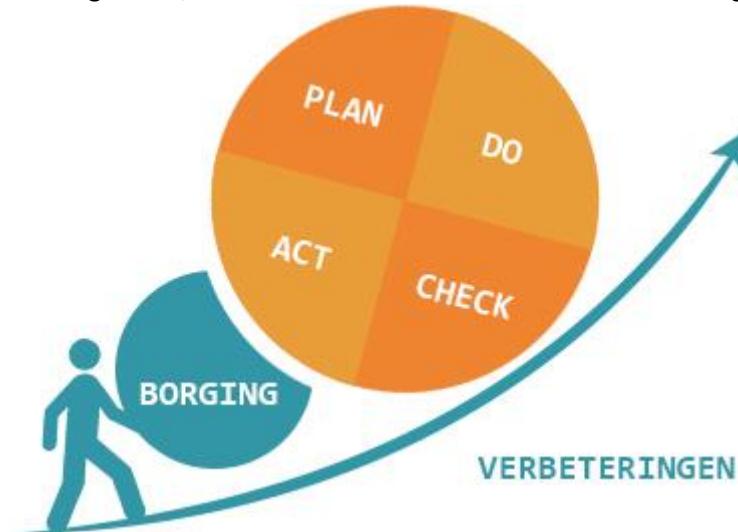
De handleiding volgt een logische lijn van een project: van de voorbereiding tot en met de projectafsluiting. Veel nadruk is gelegd op de voorbereiding aangezien deze van cruciaal belang is voor het realiseren van een positief eindresultaat. In veel gevallen haasten projectleden zich door (of slaan deze zelfs over) de voorbereidingsfase om zo snel mogelijk te beginnen met de uitvoering, vaak met een niet bevredigend resultaat als gevolg. Tevens wordt er aandacht geschenken aan de evaluatiefase ná een project, het niet goed afsluiten van een project kan ervaren worden als een ‘koude douche’ voor de deelnemers en kan het leereffect (door gebrek aan reflectie) sterk verminderen. Afsluitend worden enkele bijlagen gegeven waarin losse aanbevelingen en documenten worden gegeven.

2 Situatieschets

DGB Group levert verschillende producten en diensten. De organisatie is zelf nog volop in ontwikkeling. In deze omgeving waarin constante ontwikkeling en aanpassing centraal staat, is behoefte ontstaan voor een handvat om dit alles te structureren en werkbaar te houden. In dit document zal het onderwerp ‘projectmatig werken’ uitgelicht worden.

2.1 Gedachtegang achter projectmatig werken

Door projectmatig werken wordt constante verbetering nastreefd, door plannen, doen, controleren en reageren. De verschillende fasen doorlopen dan ook het PDCA-model, oftewel de Deming-cirkel, naar de bedenker van het model W.E. Deming, zie onderstaand figuur.



Het betreft hier een kwaliteits(management)model dat te zien is als een wiel dat continu de ‘berg van verbetering oprolt’. Elke keer dat een goed resultaat is bereikt, moet dit geborgd worden middels een borgingssysteem, waardoor wordt voorkomen dat het wiel terug rolt. Vormen van borging zijn bijvoorbeeld: vastlegging in beleid, vastlegging in procesbeschrijvingen, procedures, beslisdocumenten, technische/ functionele ontwerpen, rapportages en contracten. Voor elk project wordt deze cyclus doorlopen om tot optimalisatie van het project te komen en zo het resultaat van het proces te maximaliseren. De cyclus eindigt daarom ook niet na één doorloop, maar stelt een continu verbeterproces voor.

De vier onderdelen van het model zijn de volgende:

- Plan: De planningsfase. De doelstellingen voor het proces worden gedefinieerd. De gewenste resultaten van het project worden opgesteld. Daarnaast is er aandacht voor de randvoorwaarden (beschikbaarheid middelen) en de belangen van de betrokkenen.
- Do: Het project wordt uitgevoerd en de resultaten worden gemeten.
- Check: De bereikte resultaten worden vergeleken met de doelstellingen en er vindt een evaluatie van de eigen bijdrage plaats.
- Act: Indien nodig worden acties uitgezet om de resultaten binnen het huidige of toekomstige project te verbeteren.

Vervolgens herhaalt de cyclus zich. De bedoeling is dat het doorlopen van de cirkel leidt tot continue verbetering van de resultaten. De cyclus zorgt daarmee voor zowel kwaliteitsborging als kwaliteitsverbetering. De helling en de wig visualiseren deze mechanismen.

2.2 Uitgangspunten projectmatig werken

Projecten kennen een duidelijk begin en einde, welke ook als fasen op zichzelf aandacht dienen te krijgen. Van groot voordeel is dat medewerkers kunnen evalueren en hierdoor dus leren over en van hun eigen handelen en werkwijze. De organisatie kan zichzelf door het projectmatige werken ontpoppen als een lerende organisatie wanneer elk project met hun specifieke faal- en slaagfactoren wordt doorgelicht. Omdat het project toewerkt naar een vastgelegd doel, is bijkomend voordeel dat het een focus biedt voor alle projectleden. Projectmatig werken is op zijn plaats als routinematig werken niet of nauwelijks mogelijk is en improvisatie niet gewenst is. Het wordt gekenmerkt door vier principes:

- Eerst nadenken, dan doen; eerst goed opzetten wat je doelstelling is en hoe dit te bereiken is.
- Planmatig werken; de periode waarin het project uitgevoerd wordt moet zo in fasen opgedeeld worden dat alle activiteiten, middelen en mensen op het juiste moment ingezet kunnen worden.
- Afspraak is afspraak; meerdere mensen zijn afhankelijk van elkaar en het project is tijdgebonden, afspraken zijn dus cruciaal om na te komen.
- Resultaatgericht werken; het beoogde resultaat moet de leidraad zijn voor alle handelingen binnen het project.

3 Context van een project

Dit hoofdstuk zal de context beschrijven waarin projecten plaatsvinden.

3.1 Rollen binnen de projectmatige aanpak

Binnen de projectmatige aanpak zijn verscheidene rollen te herkennen, te weten:

- Een opdrachtgever die de resultaten van het project wil;
- Een projectmanager die het project aanstuurt;
- Een projectteam die het project uitvoert;
- Een eventuele projectbegeleider die ondersteunt en adviseert tijdens de projecten.

Verder uitgeweid zijn deze rollen als volgt te typeren.

De opdrachtgever:

- Is er verantwoordelijk voor dat het project bijdraagt aan de doelen van de organisatie;
- Bepaalt in samenspraak met de projectmanager het projectresultaat;
- Beoordeelt en accordeert het projectplan;
- Heeft betrokkenheid bij het project;
- Heeft voldoende mandaat om op bepaalde momenten in het project beslissingen te nemen en om de benodigde middelen ter beschikking van het project te stellen;
- Bewaakt de overeengekomen mijlpalen en daarmee de vooruitgang;
- Houdt de projectleider op de hoogte van eventuele ontwikkelingen in de omgeving van het project;
- Beoordeelt en accordeert de tussenresultaten tijdens de mijlpalmomenten;
- Creëert en bewaakt draagvlak voor het project;
- Neemt beslissingen over afwijkingen ten opzichte van het projectplan, binnen zijn mandaat.

De projectmanager:

- Is uitsluitend verantwoording verschuldigd aan de opdrachtgever;
- Is verantwoordelijk voor het management van het project en de daarmee te behalen resultaten;
- Bepaalt in overleg met de opdrachtgever het projectresultaat
- Werkt het resultaat uit naar een fasering, inrichting en planning voor het project en stemt dit af met de opdrachtgever, teamleden en andere belanghebbenden.
- Maakt afspraken met de opdrachtgever over de communicatie van het project, zowel intern binnen het projectteam als naar buiten (lijnorganisatie of derden)
- Stelt het definitieve projectplan op en biedt het ter accordering aan de opdrachtgever aan
- Organiseert, indien nodig, een start-up bijeenkomst
- Verdeelt de taken en activiteiten voor de projectuitvoering
- Stelt, waar nodig, werkplannen op
- Stuurt het projectteam aan, geeft leiding over de uitvoering
- Levert de afgesproken resultaten op
- Bewaakt de voortgang aan de hand van het projectplan
- Houdt het projectdossier bij (zie bijlage 1)
- Rapporteert aan de opdrachtgever over de status van het project
- Stelt de opdrachtgever op de hoogte wanneer overschrijding van projectgrenzen dreigt
- Rapporteert aan de omgeving en de projectleden
- Neemt beslissingen over afwijkingen ten opzichte van het projectplan, binnen zijn mandaat
- Neemt beslissingen en geeft opdrachten binnen het in het projectplan vastgestelde mandaat
- Organiseert de verschillende vormen van projectoverleg
- Zorgt voor afronding van het project.

Het projectteam:

- Rapporteert aan de projectmanager;
- Is verantwoordelijk voor het uitvoeren van de afgesproken activiteiten en de daarmee samenhangende resultaten binnen de vastgestelde randvoorwaarden;
- Stelt een planning op van zijn eigen werkzaamheden;
- Rapporteert op regelmatige basis aan de projectmanager over de status van de werkzaamheden;
- Meldt de projectmanager wanneer overschrijding van de planning voor de activiteiten dreigt.

De projectbegeleider:

- Is onafhankelijk van de partijen in het project (is zelf geen actor / belanghebbende);
- Adviseert op basis van kennis / ervaring in projectmanagement en / of het te realiseren product.

Bij elk project wordt per keer vastgesteld en vastgelegd wie welke rol heeft binnen het proces. Als hulpmiddel voor de communicatie naar de belanghebbenden tijdens een project kan een stakeholders en communicatiestrategie opgesteld worden, zie bijlage 2 voor toelichting.

3.2 De fasering

De projecten kennen allen eenzelfde algemene fasering. Deze fasering is bedoeld om het project te kunnen sturen. Aan het eind van iedere fase volgt namelijk een beslissing op basis van een document: goedgekeurd of niet. Dergelijke documenten noemen we ook wel beslisdocumenten. Het is sterk aan te raden om grotere / langere projecten op te knippen in kleinere onderdelen met hun eigen resultaten, de zogenoemde “periodeproducten”. Het project hoeft niet perse compleet af te zijn om voorgelegd te worden aan de projectmanager of zelfs de opdrachtgever; ook na aanleiding van tussenproducten kan bepaald worden of men op de goede weg zit of dat aanpassingen noodzakelijk zijn.

Fasen	Beslisdocumenten
Oriëntatiefase	<ul style="list-style-type: none">- Het contract met de opdrachtgever- Het samenwerkingscontract
Analyse- en ontwerp fase	Het startdocument (incl. plan van aanpak)
Uitvoeringsfase	<ul style="list-style-type: none">- Het concept van het (periode)product- Het definitieve (periode)product
Evaluatiefase	Het evaluatieverslag

Iedere fase levert een product op dat de input vormt van de volgende fase. Zo zal er aan het eind van de oriëntatiefase een mogelijk contract (een offerte) gereed liggen en na de analysefase een plan van aanpak. Na de uitvoeringsfase is het product gereed en na de evaluatiefase is er een evaluatieverslag beschikbaar.

Het contract en het plan van aanpak zijn beslisdocumenten. Hierin worden beslissingen verantwoord en onderbouwd. Op basis van deze documenten neemt de opdrachtgever een go/no go besluit.

Besloten wordt of het project (op de voorgestelde manier) voortgezet kan worden. Natuurlijk komt het voor dat het materiaal moet worden bijgesteld, voordat het 'go' kan worden uitgesproken. Ieder project kent dus idealiter een viertal documenten:

- Contract met de opdrachtgever
- Samenwerkingscontract
- Startdocument
- Evaluatierapport

Deze fasen zullen in de volgende hoofdstukken worden behandeld.

4 Oriëntatiefase

Bij bestudering van de problemen en vragen van de opdrachtgever blijken verschillende interpretaties van de projectopdracht mogelijk. De projectleden onderzoeken en bespreken deze interpretaties zodat de projectopdracht helder wordt. Dergelijke afspraken over de projectopdracht worden vastgelegd in een contract met de opdrachtgever.

Tegelijk voeren de projectleden vooraf gesprekken over de projectbeheersing zodat afspraken kunnen worden gemaakt over de manier van werken en samenwerken. Deze onderlinge afspraken worden ook weer vastgelegd in een contract, een samenwerkingscontract.

Wat het belang is van een goede contractering?

Een contract is bedoeld om gemaakte afspraken formeel vast te leggen. Er worden afspraken gemaakt tussen verschillende partijen. Mochten er tijdens het werken aan de opdracht of bij oplevering van het resultaat problemen ontstaan, zoals bijvoorbeeld onenigheid over het eindproduct, dan kunnen beide partijen zich beroepen op de gemaakte afspraken zoals die zijn vastgelegd in het contract.

Wie zijn nu de verschillende partijen bij het projectwerk?

I De verschillende leden van de projectgroep. Zij werken gedurende projectperiode samen aan de opdracht en leveren ieder een eigen bijdrage aan het product. Zij maken een plan van aanpak, verdelen taken en voeren regelmatig overleg.

Het werkmodel ‘Beheersmatige aspecten van het project’ geeft aan dat er vier onderdelen zijn waarop er concrete afspraken moeten worden gemaakt door alle projectleden. Deze vier aspecten betreffen dus allemaal de werkorganisatie. Dit is een samenwerkingscontract en alleen bestemd voor de projectgroep en de projectbegeleider. De begeleider zal indien nodig hierop feedback geven.

II De opdrachtgever enerzijds en de projectgroep anderzijds. De projectgroep is de opdrachtnemer. Je kunt dit contract beschouwen als een offerte van de projectgroep aan de opdrachtgever. Zijn belang is het resultaat: Hij wil een goed product dat beantwoordt aan het doel. Daarom zal de opdrachtgever tijdens de contractering heel scherp in de gaten houden of de projectgroep een volgens hem juist beeld heeft van de problematiek en of hij geleverd zal krijgen wat hij wil hebben, uiteraard binnen de randvoorwaarden van tijd, geld e.a. Dit soort afspraken staan in het contract met de opdrachtgever. Voor de projectgroep is van belang zich vooraf goed te realiseren dat deze afspraken ook inderdaad realiseerbaar en haalbaar moeten zijn.

Er zijn vier onderdelen waarover de afspraken in het werkmodel voor het contract met de opdrachtgever gaan. De vragen per onderdeel zijn een hulpmiddel. De antwoorden dienen als basis voor de inhoud van het contract. Pas na scherpe toetsing van het contract zal de opdrachtgever zijn handtekening zetten.

Werkmodel fase 1: de oriëntatie of beeldvorming

(resultaat: het contract met de opdrachtgever)

Betrokkenen en belanghebbenden bij de opdracht en het eindresultaat van het project.	<ul style="list-style-type: none">- Wie is de opdrachtgever en wie de opdrachtnemer?- Welke functie in de organisatie heeft de opdrachtgever?- Wie zijn de andere belanghebbenden bij de opdracht en welke functie bekleden ze in de organisatie?- Wat is hun belang bij het resultaat van het project?- Welke functionarissen in de organisatie worden de gebruikers van (delen van) het resultaat ?
Directe verkenning van de opdracht	<ul style="list-style-type: none">- Wat is de aanleiding van de opdracht?- Wat is de vraag (of het probleem) van de opdrachtgever?- Voor welke problemen/knelpunten moeten oplossingen worden gezocht?- Welke delen van de organisatie zijn bij die vraag of problematiek betrokken?- Welke functies heeft het resultaat? Welke doelen moeten worden bereikt hiermee?- Wat moet het concrete resultaat zijn: welk eindproduct krijgt de opdrachtgever?- Welke deelproducten of onderdelen heeft dit eindproduct?- Aan welke eisen moet het eindproduct voldoen; aan welke eisen de deelproducten en/of onderdelen?- Welke randvoorwaarden gelden er voor het eindproduct en/of de deelproducten?- Wat zijn de centrale begrippen van de opdracht en welke omschrijving of definitie wordt daarvan gegeven of van welke omschrijving wordt uitgegaan?
Indirecte verkenning van de opdracht	<p>Welke gegevens zijn voor de opdrachtuitvoering verder van belang om mee rekening te houden?</p> <p>Je kunt denken aan gegevens op het gebied van:</p> <ul style="list-style-type: none">- Kenmerken van en ontwikkelingen binnen de organisatie;- Het beleid van de organisatie;- Kenmerken van en ontwikkelingen binnen de branche;- Ontwikkelingen o.i.v. de overheid en algemeen maatschappelijke ontwikkelingen.

Werkmodel fase 2: beheersmatige aspecten van het project

(resultaat: het samenwerkingscontract)

Samenwerking en Organisatiebeheer	<p>Welke afspraken moeten we maken om onze samenwerking goed te laten verlopen?</p> <p>Welke afspraken moeten we maken om de organisatie van ons project zo efficiënt mogelijk te laten verlopen?</p>	<ul style="list-style-type: none">- Wissel projectervaringen en verwachtingen uit.- Maak een lijst van mogelijke afspraken of maatregelen die ervoor kunnen zorgen dat de organisatie van het project zo soepel mogelijk verloopt:<ol style="list-style-type: none">1. Aan- en afwezigheid;2. Deelname aan overleg;3. Voorzitterschap;4. Verslaglegging overleg;
--	---	--

		<p>5. Voorbereiding per bijeenkomst; 6. Besprekking van (deel)producten; 7. Hantering van conflicten; 8. Wijze van taken verdelen.</p>
Tijdsbeheer	<p>Welke afspraken moeten we maken om de projectuitvoering op tijd te laten lopen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Maak een lijst van mogelijke activiteiten die ervoor kunnen zorgen dat de projectuitvoering op tijd blijft lopen. - Formuleer de activiteiten zo concreet mogelijk; werk ze uit. - Reserveer reservetijd. - Reserveer tijd voor de eindredactie van de producten. - Spreek af hoe de verantwoordelijkheid voor de tijdbeheersing wordt geregeld
Kwaliteitsbeheer	<p>Welke afspraken moeten we maken om het project uiteindelijk aan alle eisen te laten voldoen?</p> <p>Welke kwaliteitseisen zijn door de opdrachtgever geformuleerd?</p> <p>Welke kwaliteitseisen willen we zelf toevoegen?</p>	<p>Maak per gevraagd product een checklist van eisen. Hulpmiddel:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Het contract met de opdrachtgever; 2. Algemeen geldende eisen van dit soort producten; 3. Eigen eisen van kwaliteit en bijzonderheden. <ul style="list-style-type: none"> - Hoe wordt tussentijds contact met de opdrachtgever onderhouden? Wie is daarvoor verantwoordelijk? - Maak met de opdrachtgever afspraken over tussentijdse producten, presentaties e.d. - Leg vast hoe de projectgroep intern werkdocumenten en (deel) producten gaat voorbereiden en bespreken.
Informatiebeheer	<p>Welke afspraken moeten we maken om de informatie goed uit te wisselen?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe wordt het beheer intern geregeld? Wie is daarvoor verantwoordelijk? - Wanneer vindt werkoverleg plaats? - Wat is de rol van de voorzitter? - Wat wordt van de notulist verwacht? - Hoe wordt de agenda samengesteld? - Hoe worden werkdocumenten en conceptversies intern verspreid? - Waar/hoe worden definitieve versies van onderdelen van het product bewaard? - Hoe worden bronnen beschikbaar gemaakt voor de hele projectgroep?

5 Analyse - en ontwerp fase

Na de oriëntatie op de opdracht en de problematiek, gaat de projectgroep de problemen verder uitdiepen door ze nauwkeurig in kaart te brengen, de achtergronden te analyseren en zich verder te verdiepen in theoretische en praktische modellen / concepten voor mogelijke oplossingen. De projectgroep heeft ook een ontwerp van de oplossingen en het te leveren product beschreven ten behoeve van de opdrachtgever.

Echter, het kan zijn dat tijdens een langdurig project aanpassingen en toevoegingen worden opgenomen in het uiteindelijk eindproduct. Hiervoor houdt men een apart werkdocument ‘wijzigingen’ in het startdocument bij. De planning en het eindproduct wijzigt natuurlijk onder invloed van deze ‘aanpassingen tijdens de rit.’ Om deze reden moeten ook beide partijen (opdrachtgever en projectmanager) tekenen voor de gewenste aanpassing en beseffen dat dit invloed heeft op de twee voorgenoemde componenten. Het volstaat in eerste instantie om aan te geven ‘wat’ de verandering is, ‘hoeveel tijd’ dit in beslag zal nemen, ‘hoe hoog de prioriteit is’ ten opzichte van de overige onderdelen van het project, ‘wanneer het af moet’ en ‘wie’ deze verandering gaat uitvoeren. Het is ook aan te bevelen om een korte omschrijving te geven van de criteria waaraan de verandering moet voldoen en wat het gewenste ‘effect’ van de verandering is. Het startdocument in zijn geheel is in feite een verzameling van de volgende zaken:

- Een uitgebreide probleemanalyse.
- Een grove schets van de eindproducten.
- Een uitvoerig plan van aanpak om de producten op de juiste tijd en van de afgesproken kwaliteit te kunnen leveren volgens het ontwikkeld model/ontwerp.

Aspect	Inhoud
Probleemanalyse	<ul style="list-style-type: none"> - Wat is nu precies het probleem / zijn de problemen? - Wat zijn de oorzaken van de problemen? En achterliggende oorzaken? - Wat zijn de effecten van de problemen? Voor wat of wie? - Wat zal er gebeuren als er niets aan de problemen wordt gedaan? - Hoe komt het dat tot op heden niets (?) aan het probleem is gedaan? - Hoe worden de veel voorkomende begrippen omschreven in de vakliteratuur? Welke omschrijvingen worden gebruikt voor deze opdracht en waarom deze keuze?
Ontwerpeisen	<ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn uitgangspunten of aandachtspunten die bij de uitwerking van de opdracht (de oplossingen) moeten worden meegenomen van de opdrachtgever? - Welke uitgangspunten worden verder nog gehanteerd en met welk doel? - Van welke theorieën, visies en modellen wordt uitgegaan bij de oplossingen? Op welke bronnen is dit gebaseerd?
Ontwerp	<ul style="list-style-type: none"> - Op welke inhoudelijke vragen wordt antwoord gegeven in de te leveren producten? Op welke hoofdvragen en op welke subvragen? - Hoe zien de te leveren producten eruit naar opbouw en vormgeving?
Plan van aanpak	<ul style="list-style-type: none"> - Welke activiteiten worden verder ontplooid om het ontwerp van de verschillende producten uit te werken? - Welke activiteiten moeten gerealiseerd worden om goede, door iedereen geaccepteerde antwoorden op de inhoudelijke vragen te krijgen? - In welke (logische) volgorde worden de activiteiten aangepakt?
Planningsschema	<ul style="list-style-type: none"> - Wie doet wat, met welk afgesproken resultaat en wanneer? - Wanneer worden tussentijdse (deel)producten of eerste versies opgeleverd en besproken? - Wanneer en door wie worden eerdere versies verbeterd? - Hoe wordt de eindredactie van de producten geregeld?

Checklist startdocument (voor de projectbegeleider)

Inhoudelijk deel van het startdocument: de breedte en diepgang	<p><u>Oriëntatie en Analyse</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Zijn voldoende (samenvatende) aspecten van de opdracht resp. producten geformuleerd? - Zijn voldoende (samenvatende) aspecten van het achterliggende probleem onder de loep genomen? - Is de probleemanalyse volledig en met voldoende diepgang uitgewerkt? Legt zij een relatie tussen verschillende onderdelen van de analyse? - Zijn er relevante ervaringen, begrippen en theorieën in kaart gebracht? Waar blijkt dat uit? (vraagstelling, begrippenkader en bronnen bijv.) - Laten projectleden zien dat zij praktijkervaringen, literatuur, ervaringen uit eerdere projecten verwerken in de operationalisatie van hun probleemformulering? - Zijn de richting en de voorlopige keuzen van projectleden bij het verder ontwerp(en) van het product duidelijk en kansrijk genoeg? - Zijn deze voorlopige keuzen onderbouwd? <p><u>Vormgeving inhoudelijk deel startdocument</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Is er een onderbouwing van gemaakte keuzes? - Is het document een eigen document, dwz. geen verzameling losse opmerkingen, citaten of bijv. herhaling van de opdrachtformulering?
Het organisatorische deel: Het plan van aanpak	<ul style="list-style-type: none"> - Is de planning over de projectperiode uitgezet vanaf het startdocument t/m opleveren van de producten? - Is er rekening gehouden met de projectfasering? - Is de planning concreet en haalbaar? - Is er een zinvolle taakverdeling? - Zijn er werkbijeenkomsten gepland voor de besprekings van tussentijdse producten? - Is er rekening gehouden met de eindredactie van de producten? - Zijn er afspraken gemaakt over de naleving van deze planning en met name bijstelmogelijkheden? - Zijn er besprekingen met de opdrachtgever gepland? - Is er een overzicht/schema gemaakt van de planning?
Te bestuderen documenten	<ul style="list-style-type: none"> - Worden de te gebruiken bronnen met naam en toenaam aangeven en wordt bij de aangegeven bronnen verteld voor welke vraag of welk aspect van de opdracht de betreffende bron wordt gebruikt? - Worden er meerdere (soorten) bronnen gebruikt? - Worden er betrouwbare bronnen gebruikt?

6 Uitvoeringsfase

Velen zien dit als de kernfase van het project. Er wordt gewerkt aan het op te leveren product. Het is voor sommige projectleden verleidelijk om snel naar deze kernfase over te stappen, en alle voorbereidende activiteiten als ‘zonde van de tijd’ te beschouwen. Dat is uiteraard niet terecht. Een slechte oriëntatie en een onvoldoende voorbereiding leveren uiteindelijk toch vaak teleurstelling op en leiden vaak niet tot het gewenste resultaat.

Het projectteam realiseert in deze fase het product. Binnen deze fase kan een controlefase onderscheiden worden waarin de projectgroep zelf zorgdraagt voor een toetsing van het product aan de overeengekomen kwaliteitseisen en productcriteria. Eigenlijk is dat een telkens terugkerende activiteit. We spreken van verschillende versies van een product, namelijk de conceptversie en de definitieve versie. Voor grotere, complexere projecten is het vaak noodzakelijk om meerdere concepten op te leveren. Het project wordt daarom ook opgeknipt in meerder opleverdata of “mijlpalen”. De conceptversie wordt ook voorgelegd aan de opdrachtgever. De bespreking hiervan is een belangrijk afstemmingsmoment tussen opdrachtnemer (projectmanager) en de opdrachtgever. Voor eigen gebruik en de onderlinge afstemming kan tijdens het werkproces ook met deelconcepten worden gewerkt. De projectmanager toetst zelf dergelijke halffabricaten op kwaliteit alvorens dit wordt voorgelegd aan de opdrachtgever. Er wordt dus gewerkt met een doorlopende interne controle.

Na de bespreking van het concept(en) zal de definitieve versie er vaak wat anders uit komen te zien. Vervolgens wordt het product gepresenteerd aan de opdrachtgever. Het uiteindelijke oordeel van de projectbegeleider komt schriftelijk vast te liggen.

Werkmodel fase 4: de controle

Aspect	Bijbehorende vragen	Wat te doen?
Controle	<ul style="list-style-type: none">- Beantwoordt het (deel)product aan de gestelde eisen en/of randvoorwaarden?- Beantwoordt het product aan de gestelde kwaliteitscriteria naar inhoud en naar vorm?- Beantwoordt het product aan het ontwerp dat door de opdrachtgever is goedgekeurd?	
Plan van aanpak en planning	<ul style="list-style-type: none">- Hoe verwerken we de feedback?- Wat zijn de belangrijkste punten ter verbetering?- Wat moet allereerst bijgesteld worden of uitgezocht?- Hoe ziet het (bijgestelde) plan van aanpak eruit?- Wie doet wat, wanneer?	

Tussentijdse wijzigingen

Er kunnen tussentijdse wijzigingen in het project ontstaan. Aangezien tussentijdse wijzigingen frequent kunnen voorkomen en sterke invloed hebben op een projectgroep wordt hier nogmaals puntsgewijs kort op ingegaan.

- 1) **Registreren en beoordeling wijziging:** De projectmanager legt het ingediende voorstel tot wijziging weer vast, voorziet het eventueel van een unieke code en beoordeelt het op haalbaarheid en toepasbaarheid. In overleg met de opdrachtgever wordt een schatting gemaakt van de hoeveelheid werk, tijd en mensen die nodig zijn voor de wijziging.
- 2) **Goedkeuring:** Op basis van de te verwachten inspanning en prioriteit wordt bepaald of de wijziging meteen doorgevoerd wordt. De beslissing wordt door beide partijen ondertekend en per direct mede gedeeld aan de projectgroep.
- 3) **Verwerking in nieuw plan:** Na goedkeuring worden de consequenties van de wijziging voor de projectplanning verwerkt, eventuele prioriteiten worden herschikt en alle projectleden worden hiervan op de hoogte gesteld en eventueel toebedeeld op een ander onderdeel.

7 Evaluatiefase

Het product is gereed en het project nadert zijn einde. In deze fase wordt het project geëvalueerd en beoordeeld.

7.1 Het individuele evaluatieverslag

Er zijn vier onderdelen. Deze onderdelen worden de hoofdstukken in het verslag. Het gaat om:

- De verantwoording;
- Terugblik op het werkproces en de samenwerking;
- De eigen (competentie)ontwikkeling;
- De ontwikkeling van de eigen projectvaardigheden.

De lengte van het evaluatieverslag is maximaal 4 kantjes A4, exclusief bijlagen en wordt ingeleverd bij de projectbegeleider. Hieronder staan de vier onderdelen nader beschreven.

1. De verantwoording van je eigen inhoudelijke bijdrage

Vul eerst ieder voor zich in en bespreek dan gezamenlijk.

Welke bronnen heb je bestudeerd en met welk doel?	
Wat heb je uitgezocht?	
Wat heb je ontwikkeld?	
Welke vergadering heb je voorgezet? (data)	
Welke notulen heb je gemaakt? (data)	
Welke (sub)delen van de geleverde producten heb jij geschreven / gemaakt?	
Over welke (deel)producten ben je tevreden?	
Over welke (deel)producten ben je ontevreden?	
Hoe kunnen documenten en producten (achteraf) verbeterd worden?	
Wat heb je inhoudelijk geleerd in dit project?	
Wat heb je op het gebied van competentieverwerving geleerd in dit project?	
Wat is je eindoordeel over je projectwerk?	

2. Terugblik op het werkproces en de samenwerking in de projectgroep

Vul eerst ieder voor zich in en bespreek dan gezamenlijk.

Hoe is het plan van aanpak bevallen?	
Wat waren de knelpunten in de manier van aanpak door de projectgroep?	
Hoe tevreden ben je over de oplossing van die knelpunten?	
Welke conclusies trek je voor een volgend project?	
In hoeverre heeft de projectgroep zich gehouden aan het samenwerkingscontract?	
In hoeverre heb jij je gehouden aan het samenwerkingscontract?	
Hoe zijn de gemaakte afspraken bevallen?	
Wat waren jouw bijdragen om te komen tot een goede, blijvende, samenwerking in de projectgroep?	
Hoe verliep de samenwerking met ieder groepslid?	
Wat zou jij de volgende keer veranderen m.b.t. de samenwerking?	

3. Eigen competentie-ontwikkeling

Door te werken aan de gevraagde beroepsproducten wordt je meer bekwaam in bijvoorbeeld het analyseren van problemen of het uitvoeren van een onderzoek. Je geeft na afloop van het project jouw stand van zaken aan: hoe bekwaam oordeel jij jezelf? Per kerncompetentie kunnen vaardigheden worden uitgewerkt. Kies van de vaardigheden er drie uit die je als belangrijk hebt ervaren voor dit project. Je kunt jouw stand van zaken het beste in een schema weergeven. Onderstaand voorbeeld kan als werkmodel worden gebruikt.

Project:		
Kerncompetenties:		
Omschrijving (beknopt):		
Vaardigheden	Zelfscore 1-4 ¹	Toelichting

4. Jouw projectvaardigheden

Je bespreekt de ontwikkeling van je projectvaardigheden. Je kiest hier voor jezelf vier uit.

De volgende vragen staan in de besprekking centraal:

- Waarom wil je beoordeeld worden op juist deze vier projectvaardigheden?
- Wat is je zelf-score (self-assessment) op deze vaardigheden?
- Wat is het oordeel van de projectleden? Vraag ze het op papier te zetten (peer-assessment).
- Wat valt je aan de oordelen op? Maak vergelijkingen (ook met je self-assessment) en vraag door op de toelichting.
- Welke conclusie trek je voor jezelf? Wat betekent deze evaluatie voor de toekomst?

7.2 Het evaluatiegesprek

Tijdens de laatste projectbijeenkomst gaat het over jouw evaluatie van het project. Ter voorbereiding heb je in concept de punten 1 t/m 4 van het verslag op schrift gesteld. Belangrijk is dat de beoordelingsformulieren projectvaardigheden vooraf zijn ingevuld. Hierop kan tijdens de bijeenkomst worden doorgevraagd en toelichting worden gegeven. Ook de eventuele projectbegeleider geeft feedback. Het evaluatieverslag is dus onderwerp van gesprek. De belangrijkste individuele bevindingen worden besproken. Onderwerpen van het evaluatiegesprek zijn bovendien:

- Vond je de projectopdracht aantrekkelijk?
- Vond je de opdracht en de daarbij behorende specificaties helder?
- Vroeg de opdrachtgever te veel of te weinig producten?
- In hoeverre ben je tevreden over begeleiding? Waarover wel, waarover niet?
- Heb je verbetervoorstellen voor het project? (case, handleiding, hulpbronnen e.d.)

Het definitieve evaluatieverslag lever je een week na deze bijeenkomst in bij de projectbegeleider.

Je bespreekt de oordelen en conclusies tijdens de voortgangsgesprekken met de projectbegeleider/ P&O of direct-leidinggevende.

¹ 1 – Onbekwaam: Levert geen bijdrage; onderneemt zelf geen acties of onderneemt ondoeltreffende acties.

2 – Deels bekwaam: Levert zelf kleine bijdragen; acties niet altijd doeltreffend; ondersteuning nodig.

3 – Bekwaam: Levert zelfstandig bijdragen; acties doeltreffend in de meeste situaties; weinig hulp nodig.

4 – Zeer bekwaam: Levert zelfstandig gevraagde en ongevraagde bijdragen; acties doeltreffend ook in complexe of ongewone, lastige situaties; is vaak voortrekker in de groep op dit punt.

8 BIJLAGEN

8.1 Bijlage 1: Standaardindeling projectdossier

Voor de ondersteuning van de projectbesturing is een ordelijk projectdossier belangrijk als basis voor effectieve besluiten, rapportage, controle en voor kennisbehoud en overdracht. Het bevat alle documentatie die voor het beheren van het project noodzakelijk is en alle beslisdocumenten. Het document is dan ook niet statisch aangezien het vaak wordt aangevuld/ gewijzigd tijdens het project. Een standaardindeling van het projectdossier ziet er als volgt uit.

Standaardindeling projectdossier	
Algemeen <ul style="list-style-type: none">- NAW gegevens, aanspreekpunten, telefoonnummers, distributielijsten.- Achtergrond informatie over bedrijf en/ of opdracht.	Projectbeheersing <ul style="list-style-type: none">- Resultatenmatrix.- Risicoanalyse en -monitoring.- Voortgangsrapportages opdrachtgever.
Projectvoorbereiding <ul style="list-style-type: none">- Definitief projectplan.- Overige plannen (kwaliteit en communicatieplan bijv.).- Normen, standaarden en richtlijnen.- Procedures.	Projectuitvoering per fase <ul style="list-style-type: none">- Voortgangsrapportages medewerkers.- Actie- en besluitenlijst.- Correspondentie (intern en extern).- Facturen / financiën.- Test- en acceptatierapporten.- Probleemmeldingen.- Wijzigingsverzoeken.
Projectplanning <ul style="list-style-type: none">- Taakbeschrijvingen en statusoverzichten.- Actuele activiteiten-, middelen-, mijlpalen.- Financiële planning.- Netwerkplanning.	Projectevaluatie <ul style="list-style-type: none">- Evaluatierapport. Persoonlijk <ul style="list-style-type: none">- Logboek.- Beoordelingen projectmedewerkers.

8.2 Bijlage 2: Stakeholders en communicatiestrategie

Een stakeholderanalyse wordt uitgevoerd in een aantal stappen met als doel het krachtenveld in kaart te brengen. Hiervoor worden de volgende drie stappen doorlopen:

- 1) Inventariseren van betrokkenen (stakeholders).
- 2) Vaststellen van het type invloed; hierbij zijn drie variabelen te onderscheiden, te weten:
 - a. Macht: Mate waarin de partij macht kan uitoefenen;
 - b. Belang: Omschrijving van het belang dat de betrokken partij heeft (groot, neutraal, weinig);
 - c. Urgentie: De mate waarin de claim van een stakeholder om directe actie vraagt;
 - d. Coalities: Analyseren van de wijze waarop diverse stakeholders coalities (kunnen) vormen.
- 3) Type stakeholder vaststellen en (communicatie)strategie bepalen; afhankelijk van het type stakeholder wordt ten slotte de te volgen (communicatie)strategie bepaald, zie onder voor voorbeeld (als voorbeeld is het invoeren van een prestatiebeloning genomen).

Partij	Variabelen			Coalitie	Strategie
	Macht	Belang	Urgentie		
Medewerkers				OR, vakbond	Organiseren informatiebijeenkomst
OR				Medewerkers, vakbond	Vooroverleg, betrekken in stuurgroep
Vakbond				Medewerkers, OR	Periodiek overleg over voortgang
Afd. Financiën				Bestuur	Afstemming over financiële consequenties
Bestuur				Afd. Financiën	Onderdeel laten uitmaken van de projectgroep, periodieke rapportage

8.3 Bijlage 3: Plan van aanpak

Een plan van aanpak maak je als onderdeel van het startdocument. Naarmate het project vordert, verfijn je het plan steeds verder. Ook zal je het plan af en toe moeten bijstellen. In het onderdeel 'plannen' wordt de resultaten vastgelegd van het evenwicht tussen activiteiten, tijd, geld en middelen teneinde de opdracht te kunnen uitvoeren. De verschillende paragrafen worden als volgt ingevuld:

- **Normen en aannames:** Hierbij worden de gehanteerde normen, aannames en veronderstellingen zowel ten aanzien van de schattingen als ten aanzien van planning vermeld, zoveel mogelijk per eenheid verbijzonderd. Deze kunnen afkomstig zijn uit geraadpleegde literatuur aangevuld met "ervaringscijfers".
- **Activiteitenplan:** In deze paragraaf worden de uit te voeren activiteiten beschreven. De detaillering hiervan is sterk afhankelijk van de opdrachtformulering en de fase waarin het project zich bevindt. Per activiteit wordt weergegeven de benodigde inspanning, de tijdsduur, de samenhang met andere activiteiten en het benodigde resourceniveau.
- **Mijlpalen-/Productenplan:** Het mijlpalenplan geeft de meet- of beslismomenten weer. Hierbij worden de meest belangrijke momenten voor toetsing en sturing benadrukt. Het productenplan geeft de momenten weer waarop de (tussen)producten zullen worden opgeleverd en geaccepteerd.
- **Resourceplan:** Het resourceplan verschafft duidelijkheid over personele en overige middelen. Het plan geeft weer over welke perioden inzet benodigd is. Bij de personele middelen wordt tevens het niveau van de resource aangegeven.
- **Financieel plan:** In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de kosten (mensen, middelen en overig) van het project. Aangegeven worden de resources die in de planning zijn opgenomen, de hiervoor gehanteerde tarieven en de hieruit resulterende verwachte kosten.

8.3.1 Hulpmiddelen Plan van aanpak

Zet het (totaal)plan op als een schema, dit creëert overzicht. Het beste kun je dat per fase doen. Per projectfase inventariseer je welke activiteiten allemaal, in een logische volgorde, worden ondernomen door de projectgroep. Per activiteit geef je aan welk resultaat dat oplevert; welk (werk)product wordt opgeleverd en aan welke eisen dat product moet voldoen. Vervolgens stelt de projectgroep vast wanneer het product wordt besproken. Het onderstaande voorbeeld is een minimale invulling van een Plan van aanpak, onderdelen van bovengenoemde plannen moeten allen hun weerslag vinden in het overzicht.

Projectfase	Activiteit	Resultaat / product	Uitvoerder	Deadline	Evaluatiedatum en personen	Middelen
Oriëntatie op opdracht						
Analyse en ontwerp						
Uitvoering						
Controle en verbetering						
Evaluatie						

8.3.2 Tijdsbalk en oorzaak – gevolg analyse

Naast bovengenoemd Plan van aanpak is het visueel maken van de planning van het project een goede manier om een project te volgen. Door een tijdsbalk worden input – throughput – output en wederzijds afhankelijkheid beter inzichtelijk. Een voorbeeld:

Activiteit	Week 1	Week 2	Week 3	Week 4	Week 5	Totale tijd
Product 1:						120 uur
						80 uur
						40 uur
Product 2						120 uur

Het Moscow-principe is een aan te bevelen methode die vaak wordt gebruikt om een duidelijke onderverdeling te maken in wat echt belangrijk is (prioriteit heeft) en wat bijkomende zaken zijn.

Moscow staat voor:

- Must have;
- Should have;
- Could have;
- Want to have.

M-eisen moeten worden gerealiseerd en krijgen de hoogste prioriteit. S-eisen moeten ook worden gerealiseerd, maar er is eventueel een work-around mogelijk. C-eisen worden alleen gerealiseerd als er voldoende tijd is. Deze kunnen ook vervallen. De W-eisen tenslotte zijn heel belangrijk, maar horen kennelijk niet bij de doelstellingen van het project. Deze vervallen dus.

Het werk wordt in korte, afgeronde periodes gepland. Als tijdens het project blijkt dat de activiteiten niet binnen een periode kunnen worden gehaald, dan komt er niet meer geld of tijd bij, maar dan wordt inhoudelijk met de activiteiten geschoven. Dit gebeurt op basis van de prioriteitenlijst en zodoende kunnen toch de gewenste resultaten gehaald worden. In de tijdsbalk of PlvA- overzicht kunnen de letters M,S,C,W toegevoegd worden aan de individuele (deel)activiteiten.

8.3.3 Resultatenmatrix

Wanneer de ordening en fasering compleet is, kan tevens een resultatenmatrix opgesteld worden. De resultatenmatrix geeft een kort en bondig overzicht wat de projectgroep onderneemt om tot een goed resultaat te komen; verdere diepgang wordt in het werkelijke plan beschreven. Door gebruik te maken van de matrix worden de onderlinge activiteiten gelinkt aan het resultaat om zo het belang van elke stap inzichtelijk te maken. Op de verticale kolom worden de aandachtsgebieden beschreven, op de horizontale de doelen. In de vakken van de matrix worden zowel de activiteiten als de tussenresultaten aangegeven. Een voorbeeld uit het P&O-vakgebied:

Aandachtsgebieden	Doelen			
	Markgericht(er) organiseren	Verbeteren kwaliteit dienstverlening	Uitbreiden automatisering	Vergroten groei
Functievorming	<ul style="list-style-type: none"> - Beslissingsruimte omtrent omgang klanten in functies opnemen. - Profielen opzetten die de klant als middelpunt nemen. - Bijdrage aan organisatieresultaat inzichtelijk maken via functiebeschrijvingen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Resultaatafspraken van functie opnemen in profielen. - Onderscheid maken in functies die contact hebben met klanten en welke minder. 	<ul style="list-style-type: none"> - Signaleren van routinematige taken in functies die geautomatiseerd kunnen worden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorming van functieboom waarbij specifieke afdelingen worden opgericht. - Binnen afdelingen rekening houden met verschillende mate van 'probleemoplossend vermogen' en competenties. - Onderscheid in 'doe' en 'denk' functies.
Personeelsplanning	<ul style="list-style-type: none"> - Identificeren van 'sleutelfuncties' en zorgdragen voor continue vervanging. - Verkennen van alle taken binnen de organisatie & opstellen van verantwoordelijken en vervanging bij afwezigheid. 	<ul style="list-style-type: none"> - Prognoses klantengroei koppelen aan personeelsbehoefte. - Hiaten in kennis en vaardigheden herkennen en stappen op nemen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijkheid van E-HRM onderzoeken en implementeren. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kwantitatieve planning op korte, middellange en lange termijn. - Kennis en vaardigheden onder personeel onderzoeken en scenarioanalyse benodigde kennis over enkele jaren opstellen.
Etc.				

8.4 Bijlage 4: Format Verbeteropdracht Project

Opdrachtgever: Afdeling: Projectteam: Onderwerp / project: Projectleider:	Opdrachtnummer: Tijdsplanning (totaal): Budget:	
Omschrijving van de opdracht:		
Doel van de opdracht:		
Op welke wijze wordt het doel gewaarborgd:		
Mijlpalen en tijdspad 1. 2. 3. 4.	MOSCOW 1. 2. 3. 4.	Gereed in % en verwachte benodigde tijd 1. 2. 3. 4.
Aanpassingen en verantwoordelijkheden:		Evt. aanpassingen in de verbeteropdracht: 1. d.d. 2. d.d. 3. d.d.
Datum:	Paraaf opdrachtgever: Paraaf projectleider:	

8.5 Bijlage 5: Fasen en valkuilen van projectmatig werken

Fasen	Activiteiten	Valkuilen
Oriëntatiefase	Opdracht lezen, centrale begrippen identificeren, bronnen zoeken, aspecten uit probleem ordenen en begrippen selecteren.	Literatuur niet herkend, te diep in de literatuur duiken, op eigen interessegebied Inzoomen en/of te snel de opdracht wel “snappen”.
Eerste analyse	Probleem uiteenleggen in aspecten, de samenhang ertussen bepalen; de elementen categoriseren en ordenen in belangrijkheid en domein.	Als bij oriëntatiefase, en verder: ongericht zoekgedrag (ongerichte leerstijl), vooroordelen en/of voorkeuren laten domineren.
Probleem definiëren	Zorgvuldig afbakenen van de mogelijke uitkomsten, probleemaspecten samenbrengen, vraag opdrachtgever herformuleren met oog op operationalisatie. Selectie uit probleemdomein, argumentatie, realistisch en haalbaar; Verantwoordelijkheid, onderhandelingspositie kunnen innemen, creativiteit en innovatieve kracht.	Probleembezitter niet benoemd, zwak preciseren en specificeren, geen beroepsprobleem, weidse of enige definitie, impliciete normen en/of snel tevreden. Alles willen doen, onnavolgbare keuzes, eigen belangen of voor-keuren laten prevaleren, sterk normatieve (particuliere) keuzes, te volgzame keuzes.
Startdocument	Samenhangende probleemanalyse helder aanbod en beeld van eindproduct, planning en organisatie, tijdspad en mijlpalen, kosten en randvoorwaarden.	Hierna kan je pas starten. Doe je voor de begeleider. ‘Argumentatie zit in ons hoofd dus hoeft niet beschreven.’ Reproductief document (samenvatting van de opdracht en uittreksels).
Uitvoering, grondige analyse en synthese, controle en monitoring	Taakverdeling én coördinatie bewaking kwaliteit (tijdigheid, passendheid, correctheid, juistheid, zelfstandigheid enz.), overzicht én diepgang, flexibiliteit, creativiteit, plichtsbesef, samenwerking enz.	Groep valt uit elkaar vanwege verborgen spanningen, verschillende interesses, verschillen in diepgang en/of opnieuw uitgangspunten ter discussie stellen of niet tijdig terugkoppelen en bijstellen.
Afronding en product	Afhankelijk van opdracht en offerte enz.	Te weinig tijd ondanks planning. Absolute perfectie. Speculeren op mazzel.
Presentatie en verantwoording	Afhankelijk van opdracht en offerte enz.	Enkelen doen het meeste werk, onvoldoende voorbereid en/of saai.
Evaluatie en reflectie	Proces, product, relatie opdrachtgever en leerdoelen.	Moeheid, geen zin meer, isoleren en/of afrappelen.