



Gratis cursus Projectmanagement

Inleiding

In deze gratis cursus maak je kennis met 'projectmatig werken'. Wat is projectmatig werken? Hoe werkt het en wat kun je ermee in je werk als manager, medewerker of ondersteuner? Na deze cursus ben je bekend met enkele belangrijke begrippen en kun je zelfs een begin maken met het opzetten van een eigen project.

Leeswijzer

Hoewel in dit materiaal omwille van de leesbaarheid gekozen is voor de mannelijke aanduiding van 'de projectleider' kan/moet dus in alle gevallen voor 'hij' ook 'zij' worden gelezen. Projectmatig werken, projectmanagement en projectbeheersing zijn termen die vaak door elkaar worden gebruikt. In deze training gebruiken we de term **projectmatig werken**, als het gaat over de manier van werken, namelijk het systematisch in stappen een project opzetten en uitvoeren. Zodra projectmatig werken meer in de context van de organisatie wordt geplaatst en er sprake is van leidinggeven aan de uitvoering van één of meerdere projecten gebruiken we **projectmanagement**.

Opzet van de cursus

De cursus begint met het afbakenen van het begrip projectmatig werken. Daarna kijken we stap voor stap naar hoe een project is opgebouwd en hoe de besturing en controle werkt. De vragen die u tegen kunt komen in de praktijk bij het opzetten van een project of als projectleider, hebben we handig samengevat in twee checklists. Ter afsluiting oefent u met de lesstof aan de hand van een case.

Als basis voor deze cursus wordt gebruikt gemaakt van het boek "Projectmanagement", geschreven door Roel Grit. Dit boek is vergezeld met een website waarop verschillende hulpmiddelen staan die kunnen worden gedownload, zoals Planning, Risicoanalyse, Plan van aanpak etc.

Ondersteuning

Heeft u, na deze kennismaking met projectmanagement, de smaak te pakken gekregen en behoefte aan verdieping? Dan kunt u zich inschrijven voor onze driedaagse training [Projectmanagement](#). Onder begeleiding van ervaren professionals leert u alles wat u moet weten om succes een project op te zetten en te begeleiden.,

Inhoudsopgave

<u>1.</u>	<u>Project</u>	3
1.1	<u>Kenmerken en definitie</u>	3
1.2	<u>Werkvormen</u>	3
<u>2.</u>	<u>Projectmatig werken</u>	4
2.1	<u>Faseren</u>	4
2.2	<u>Beslissen</u>	6
2.3	<u>Beheersen</u>	6
2.4	<u>Geldbeheersing</u>	7
2.5	<u>Risicobeheersing</u>	8
2.6	<u>Organisatiebeheersing</u>	9
2.7	<u>Tijdbeheersing</u>	10
2.8	<u>Informatiebeheersing</u>	11
2.9	<u>Kwaliteitsbeheersing</u>	11
3.1	<u>Overlegstructuur</u>	13
3.2	<u>Matrixstructuur</u>	13
3.3	<u>Zuivere projectstructuur</u>	12
<u>4.</u>	<u>Checklist projectmatig werken</u>	15
4.1	<u>De projectbeschrijving</u>	15
4.2	<u>Inhoudelijke activiteit: wat doen?</u>	15
<u>5.</u>	<u>Checklist projectleider</u>	17
<u>6.</u>	<u>Wil je meer weten?</u>	19
6.1	<u>Projectmanagementtrainingen van Learnit Training</u>	19
6.2	<u>Aanbod</u>	19

1. Project

1.1 Kenmerken en definitie

Vrijwel alle organisaties hebben tegenwoordig op de één of andere manier met projecten te maken. Iedereen heeft wel gehoord van bijvoorbeeld reorganisatieprojecten, veranderprojecten, automatiseringsprojecten of projecten voor de ontwikkeling van producten en diensten. Al deze projecten hebben bij nadere beschouwing een aantal kenmerken gemeen.

Een project:

- heeft een eenmalig karakter;
- is gericht op één of meer concrete resultaten;
- heeft een begin en eind, en is dus in tijd begrensd;
- verlangt capaciteiten/resources;
- is een geheel van onderscheidbare activiteiten en
- vraagt bijdragen van verschillende organisatorische eenheden.

Vatten we deze kenmerken samen in een definitie dan lezen we:

Een project is een bundeling van activiteiten om binnen een van tevoren vastgestelde periode en een van tevoren vastgesteld budget een bepaald onderdeel van het beleid van de organisatie te realiseren.

1.2 Werkvormen

Projectmatig werken is één vorm van organiseren van het werk om het organisatiedoel te bereiken. Naast projectmatig werken onderscheiden we nog twee werkvormen: routinematig werken en improviserend werken.

Routinematig werken, oftewel werken volgens vaste routines en procedures, past het beste wanneer steeds opnieuw een bepaald resultaat gehaald moet worden, onder gelijkblijvende omstandigheden en met gelijkblijvende middelen.

Improviserend werken biedt uitkomst wanneer de organisatie geconfronteerd wordt met iets volstrekt nieuws waarin de standaard procedures niet voorzien. Er moet snel en flexibel gehandeld worden om de gewijzigde situatie het hoofd te bieden, de rust te herstellen en zo het voortbestaan van de organisatie te waarborgen.

Projectmatig werken bevindt zich tussen routinematig en improviserend werken in. Iets nieuws (onderwerp, omstandigheden, werkwijze), wat dus (nog) niet in bestaande procedures is opgenomen, wordt op een planmatige wijze aangepakt.

Voor alles geldt, wil een organisatie in deze dynamische tijd overleven, dat de keus gemaakt moet worden welke werkvorm het beste past. Projectmatig werken betekent dat alles zichtbaar wordt, van idee tot resultaat en wie, wat, wanneer en hoe heeft gedaan of niet gedaan. Dat vraagt nogal wat van mensen in het projectteam, namelijk discipline, zorgvuldigheid en de moed om je verantwoordelijkheid te nemen. Maar, mits op het juiste moment ingezet, biedt projectmatig werken duidelijke voordelen en draagt het bij aan het succes van een organisatie.

2. Projectmatig werken

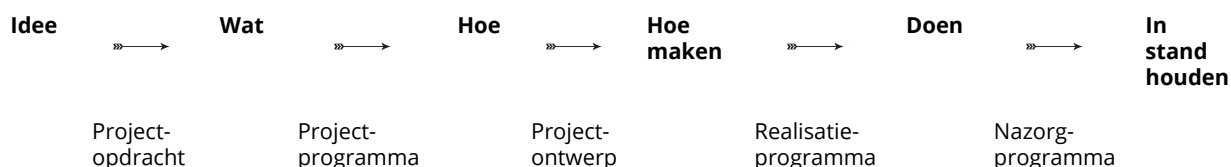
Bij de start van een project is het belangrijkste dat iedereen uitgaat van hetzelfde: wat verstaan wij onder een project en wie is waar verantwoordelijk voor? Daarna volgt de vraag: hoe gaan we het aanpakken? De projectaanpak berust op drie pijlers: **Faseren**, **Beslissen** en **Beheersen**.

2.1 Faseren

Faseren is het in logische stappen verdelen van alle projectactiviteiten die noodzakelijk zijn om het gewenste resultaat te bereiken. We onderscheiden daarin de:

- ☐ initiatiefase;
- ☐ definitiefase;
- ☐ ontwerpfase;
- ☐ voorbereidingsfase;
- ☐ realisatiefase en de
- ☐ nazorgfase.

Hieronder vind je een schematische weergave van faseren, waarin de opbrengst duidelijk zichtbaar is per fase:



Een belangrijk voordeel van fasering is dat er tussentijdse beslismomenten worden ingebouwd, waarbij de opdrachtgever bij ieder beslismoment de gelegenheid heeft om het project bij te sturen. Voor ieder project dient op voorhand vastgesteld te worden in welke fasen het project zal worden opgeleverd.

Bij het bouwen van een huis is het bijvoorbeeld gebruikelijk om voorafgaande aan de bouwfase een ontwerpfase op te nemen waarin verschillende tekeningen worden gemaakt van het huis. Deze tekeningen kunnen pas goed worden opgesteld als er een fase aan vooraf gaat waarin alle eisen gedefinieerd zijn waar het huis aan moet voldoen: de definitiefase. Het maakt nogal uit of alles gelijkvloers moet worden gebouwd of dat het huis uit meerdere verdiepingen kan bestaan bijvoorbeeld.

Door een huis te bouwen in meerdere fasen kan de toekomstige eigenaar in een vroegtijdig stadium bijsturen indien nodig. Bijvoorbeeld op het moment dat hij ziet dat een belangrijke eis ontbreekt of dat het ontwerp toch niet is wat hij/zij ervan verwacht. Dit voorkomt dat als het huis er eenmaal staat er nog allerlei aanpassingen moeten worden aangebracht die vaak veel extra kosten met zich meebrengen.

Voornoemde keuze ten aanzien van de gekozen fasering zal in een **projectplan** moeten worden opgenomen. In onze eendaagse training [Projectplan schrijven](#) zal uitvoerig stilgestaan worden bij het schrijven van een projectplan en de wijze waarop een projectplan tot stand komt. De projectleider is er dan weliswaar verantwoordelijk voor dat er een projectplan wordt opgesteld, maar hij/zij kan dit vaak niet doen zonder de input van andere betrokkenen.

2.1.1 Concreet voorbeeld van faseren

Onderstaande opsomming geeft een voorbeeld weer van de verschillende fasen met bijbehorende activiteiten van een verhuisproject.

Initiatiefase

Als iedereen het ermee eens is dat de projectmatige manier van werken de beste werkvorm is om het initiatief op te lossen, stelt met het algemene projectresultaat vast en weet men globaal wat nodig is om dit te bereiken. Deze fase is bedoeld om duidelijkheid te scheppen voor iedereen, waaronder de opdrachtgever die op basis hiervan het groene licht geeft voor de volgende fase. In het kader van het verhuisproject ziet dit er als volgt uit:

- ☐ Overleg met de opdrachtgever, Hans Francken, wordt gepland.
- ☐ Plan van aanpak wordt geschreven inclusief de begroting van man-uren door Saskia Lucassen.
- ☐ Overleg met de managers (stakeholders) die medewerkers zullen leveren wordt gepland.
- ☐ Bijeenkomst met de projectmedewerkers wordt gehouden.
- ☐ De stakeholders worden op de hoogte gesteld.

Wanneer bovenstaande activiteiten zijn afgerond, neemt de opdrachtgever, Hans Francken de Go/No Go- beslissing op basis van het plan van aanpak en bij Go kan worden gestart met de definitiefase.

Definitiefase

In deze fase wordt het geëiste of gewenste projectresultaat zo concreet en eenduidig mogelijk geformuleerd. Het project wordt in deelprojecten verdeeld. De definitiefase eindigt met een goedgekeurd projectprogramma waarin alle te verrichten activiteiten in elk van de volgende fasen zijn vastgesteld, inclusief de eventueel te contracteren derden (ontwerpers). In het kader van het verhuisproject ziet dit er als volgt uit:

- ☐ De eisen waaraan het eindresultaat moet voldoen worden geïnventariseerd.
- ☐ Er wordt vastgesteld of de verhuizing met eigen medewerkers wordt uitgevoerd of dat uitbesteding tot de mogelijkheden behoort (en zo ja onder welke voorwaarden).

Wanneer bovenstaande activiteiten zijn afgerond, neemt de opdrachtgever, Hans Francken, de volgende Go/No Go- beslissing. Bij een Go kan de voorbereiding voor de verhuizing beginnen.

Ontwerpfase

In deze fase wordt de te realiseren oplossing of uitvoering gekozen. Hoe gaat het huis eruit zien, gezien de eisen en wensen die in de definitiefase zijn geformuleerd?

Vorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase wordt alles gedaan wat nodig is om het ontwerp vlekkeloos uit te kunnen voeren. Aan het eind van deze fase moeten alle hulpmiddelen, voorschriften etc. gereed zijn. In het kader van het verhuisproject ziet dit er als volgt uit:

- ☐ De telefoonaansluiting wordt aangelegd en doorgemeten door Jan Engbers van de technische dienst.
- ☐ De computer- en internetaansluitingen worden aangelegd en getest door Jitse Jagersma van ICT.
- ☐ Het naambordje wordt gemonteerd bij de deur.
- ☐ De ruimte wordt schoongemaakt door Mieke Jansen.
- ☐ Voortgangsbespreking met het projectteam op budget, tijd en kwaliteit.

- ☐ Opdrachtgever-projectleidersoverleg wordt gepleegd.

Realisatiefase

In deze fase wordt het ontwerp uitgevoerd. Als de telefoon en computer aansluitingen zijn getest en functioneren, en de ruimte schoon is, kan overgegaan worden op de uitvoering (realisatie). De opdrachtgever, Hans Francken neemt de Go/No Go beslissing. Bij Go kan de verhuizing beginnen. Informatie over de verhuizing en de nieuwe telefoonnummers worden op intranet geplaatst door Nicole Bongers.

- ☐ Interne mail wordt verstuurd naar de medewerkers van RVE één tot en met zes door de managementassistentes, Toos, Marja en Saskia.
- ☐ Inpakken van kantoorspullen.
- ☐ Verhuizen van het grote kantoormeubilair en de kleine kantoorspullen.
- ☐ Inrichten van de ruimte en uitpakken van de spullen.

De opdrachtgever neemt de Go/No Go beslissing. Na goedkeuring kan overgegaan worden tot de afronding van het project.

Nazorgfase

Het hele project is erop gericht het resultaat ook te gebruiken. In deze fase worden alle puntjes op de i gezet door beheer en onderhoud. In het kader van het verhuisproject ziet dit er als volgt uit:

- ☐ Evaluatieoverleg met het projectteam.
- ☐ Evalueren met de opdrachtgever over het verloop van de verhuizing, Hans Francken, met Saskia Lucassen.
- ☐ Na goedkeuring beëindigen van het project.

2.2 Beslissen

Beslissen vormt de tweede pijler van de projectaanpak. Het verloop van een project is nooit honderd procent te voorspellen. Er zullen steeds keuzes gemaakt moeten worden, die van meer of minder invloed zijn op het projectresultaat. Om te voorkomen dat het project, door iedere onzekerheid onnodig vertraging op loopt of dat bepaalde keuzes buiten beeld blijven, wordt er vooraf tijd ingeruimd voor de meer ingrijpende beslissingen aan het eind van iedere fase.

Aan de hand van zogenaamde beslisdocumenten hakken projectleider en/of opdrachtgever knopen door. Om een evenwichtige keuze te kunnen maken beschrijft elk beslisdocument uitputtend en tot in detail het tot dan toe behaalde projectresultaat; de weg die nog moet worden afgelegd binnen welke grenzen van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

In onze driedaagse training [Projectmanagement](#) wordt aandacht besteed aan de wijze waarop de opdrachtgever op de hoogte gehouden wordt van de voortgang. In deze periodieke voortgangsrapportage zal naast inhoudelijke voortgang ook aandacht besteed moeten worden aan de stand van zaken met betrekking tot de verschillende beheersaspecten, waaronder het budget en de planning.

2.3 Beheersen

Beheersen is de derde pijler van de projectaanpak. Om in elke fase van het project grip te houden, toetsen we de inhoudelijke activiteiten steeds op de volgende aspecten:

- ☐ Geld
- ☐ Risico's
- ☐ Organisatie
- ☐ Tijd
- ☐ Informatie
- ☐ Kwaliteit

Voor elk aspect worden eisen/normen geformuleerd. Wanneer de activiteit niet aan de norm voldoet, zal moeten worden bij gestuurd.

2.4 Geldbeheersing

Geldbeheersing heeft als doel het financieel verantwoord en doelmatig kunnen uitvoeren van alle projectactiviteiten. Geldbeheersingsactiviteiten zijn dus gericht op alles wat een prijs heeft. Naast beheersing van de kosten omvatten ze ook de beheersing van de opbrengsten en uiteindelijk dus het rendement van het projectresultaat. Hieronder een voorbeeld:

Kosten project SRMEasyVista			
Projecturen			
Omschrijving	Uren	Tarief (sub)	Totaal
Projectmanagement			
Projectmanager	40	120	4800
Definitie			
Ontwikkelaar	20	100	2000
Consultant	10	120	1200
Procesmanager	20	90	1800
Applicatie beheerder	10	80	800
Technisch beheerder	10	90	900
Ontwerp			
Ontwikkelaar	30	100	3000
Consultant	20	120	2400
Procesmanager	30	90	2700
Applicatie beheerder	20	80	1600
Technisch beheerder	20	90	1800
Realisatie en nazorg			
Consultant	40	120	4800
Procesmanager	40	90	3600
Applicatie beheerder	30	80	2400
Technisch beheerder	30	90	2700
Communicatie adviseur	40	80	3200
Testcoördinator	40	90	3600
Afsluiten			
Projectmanager	20	120	2400
Subtotaal			45700
Opslag			
Onvoorzien			5000
RFC			15000
Opslag 10%			6570
Totaal			72270

2.5 Risicobeheersing

Om de slagingskans van het project zo groot mogelijk te maken is het slim om vóórde start van het project de risico's in kaart te brengen aan de hand van een risicoanalyse. In de initiatie- en definitiefase (fase 1 en 2) kan men het hele project analyseren op dusdanige risico's die het project stil zouden kunnen leggen. Voor iedere daarop volgende fase kan meer in detail gekeken worden. Belangrijkste vragen hierbij zijn: wat kan er misgaan en hoe kunnen we daarop anticiperen?

Risicobeheersing heeft dus als doel de risico's die het tijdig en binnen budget opleveren van het projectresultaat in de weg zou kunnen staan in kaart te brengen en te beheersen. Hieronder een voorbeeld:

Nr	Risico	Kans	Impact	Waarde (kans * impact)	Maatregel	Wie?	Wanneer
1	Niet genoeg kennis van EasyVista binnen Nederland, waardoor bij tekort aan resources er niet snel opgeschakeld kan worden.	3	1	3	Afstemmen met leverancier of consultants uit Parijs snel opgeschakeld kunnen worden.	Project-manager	
2	Teveel eindgebruikers voor een klassikale training, waardoor eindgebruikers zelf initiatief zullen moeten nemen om het product te leren kennen met het risico dat hij/zij dat niet neemt.	2	3	6	Zorg voor genoeg informatie naast de online video's, zodat het voor eindgebruikers gemakkelijker is om het systeem te leren kennen.	Product-owner	
3	De aangeboden service requests worden niet op tijd geleverd, doordat de IT-gebruikers niet goed de weg weten binnen EasyVista.	4	2	8	Zorg voor goede instructie voor de IT-gebruikers en extra Lync-sessies voor vragen en antwoorden.	Product-owner	
4	Meer producten/ processen opleveren dan gepland. De scope is gefixeerd op X-aantal producten en diensten. Vanuit de IT-gebruikers komen veel verzoeken om extra producten/diensten mee te nemen.	2	1	3	Vasthouden aan vastgestelde scope en toelichten aan IT gebruikers dat in de release na go-live extra producten meegenomen kunnen worden.	Product-owner	

Als de risico's bekend zijn, dan kan men één van de volgende strategieën kiezen:

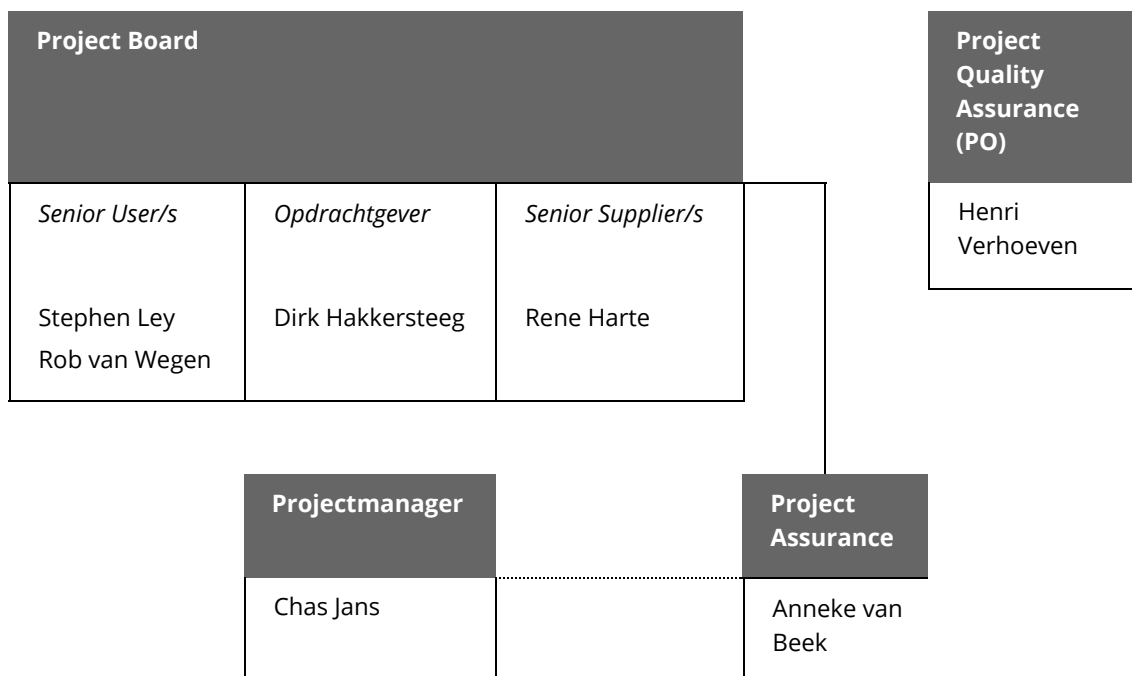
- ☐ **Vermijden** van de risicobron door het aanpassen van bijvoorbeeld het gewenste projectresultaat.
- ☐ **Bestrijden** door bijvoorbeeld ontwikkeling van nieuwe technologie.
- ☐ **Beschermen** tegen invloeden van de risicobron door bijvoorbeeld reserves in te bouwen.
- ☐ **Afwentelen** van risico's op anderen, door bijvoorbeeld een verzekering af te sluiten.
- ☐ **Accepteren** van het risico zoals het is.

2.6 Organisatiebeheersing

Vragen die bij organisatiebeheersing spelen - en tijdens onze training [Projectmanagement](#) ook worden behandeld - zijn onder meer:

- ☐ Hoe geef ik deze projectorganisatie nu vorm? Er zijn immers meerdere varianten
- ☐ Wie moet ik er nu wel/niet bij betrekken?
- ☐ Moet ik een stuurgroep formeren en zo ja wat zijn dan hun taken en verantwoordelijkheden?
- ☐ Welke overlegstructuren zijn noodzakelijk?
- ☐ Hoe kan ik de toekomstig gebruikers reeds in een vroegtijdig stadium betrekken bij het project zodat ik daarmee meer draagvlak kan creëren?
- ☐ Etc.

De basis voor het inrichten van de projectorganisatie wordt gevormd door het uitvoeren van een stakeholderanalyse waar ook tijdens de training aandacht aan wordt besteed en waaruit ondermeer naar voren komt wie welke mate van invloed heeft op het projectresultaat.



Teammanager	Teammanager	Teammanager
Paul Bathgate	Jerry Schot	Arno vd Broek

Rol	Verantwoordelijkheden
<i>Opdrachtgever</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Voorzitter en eindverantwoordelijke binnen het project board. - Uiteindelijk verantwoordelijk voor het project en de business case. - Draagt zorg voor een juiste focus binnen het project. Dit is gericht op de objectives en het leveren van een product dat bijdraagt aan een positieve business case. - Zorgt ervoor dat risico's worden gemonitord en gemitigeerd. - Zorgt ervoor dat voorgestelde wijzigingen op het project plan worden gechecked tegen de business case.
<i>Senior User(s) / Productowner</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lid van het project board dat de gebruikerscommunity vertegenwoordigt. - Liaison tussen gebruikers en project team. - Informeert het management van de users over alle zaken met betrekking tot het project. - Specificeert requirements van gebruikers en monitort of de deliverables voldoen aan de requirements op het gebied van kwaliteit, functionaliteit en gebruikersgemak. - Stelt prioriteiten van de backlog. - Houdt zich bezig met gebruikers resources. - Verantwoordelijk voor het behalen van de benefits.
<i>Senior Supplier(s)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lid van het project board en vertegenwoordigt de ontwerpers, ontwikkelaars, implementatie managers en/of beheerders. - Accountable voor de levering van de kwaliteit van de producten die worden geleverd door de supplier. - Lost supplier requirements op en prioriseert conflicten - Houdt zich bezig met leveranciers resources.
<i>Projectmanager</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Is verantwoordelijk voor het dagelijks managen van het project en de administratie gedurende alle fasen. - Verzekert dat het project de benodigde producten levert binnen de tijd, kosten en voorspelde voordelen. - Onderneemt corrigerende acties indien nodig. - Plant en monitort de oplevering van het project en gespecialiseerde producten. - Rapporteert op het project board.

2.7 Tijdbeheersing

Tijdbeheersing is erop gericht het project op de afgesproken tijd gereed te hebben. Op de volgende pagina een voorbeeld uit een planning:

ID	% voltooid	Taaknaam	Duur	Begindatum	Einddatum	Voorafgaande taken	Resourcenaam	uren werk
1		Implementatie ServiceRequestModule EasyVista	131 dagen	1-apr.-2015	1-okt.-2015			
2		Startup		1-apr.-2015	1-okt.-2015		Projectmanager	
3		1. Definitiefase	30 dagen	1-apr.-2015	1-mei-2015			200 uur
		Business Case	10 dagen					16 uur
4		Plan van Aanpak opstellen	10 dagen				Projectmanager	72 uur
5		Projectstartbijeenkomst	10 dagen				Projectmanager	16 uur
6		Kick off stuurgroep	10 dagen				Projectmanager	10 uur
7		Kick off projectteam	10 dagen				Projectmanager	10 uur
8		2. Ontwerpfase	60 dagen	1-mei-2015	1-aug.-2015			400 uur
9		Intake pakket van elsen						
		Globaal ontwerp						
		procesbeschrijvingen	40 uur					

2.8 Informatiebeheersing

Informatiebeheersing betreft de beheersing van de inhoudelijke projectgegevens en de communicatie met de stakeholders. Enerzijds zal dus aandacht geschonken moeten worden aan het vastleggen, bijhouden en uitwisselen van gegevens. En anderzijds aan de communicatie binnen het project en met de projectomgeving. Dit kan worden vastgelegd middels het opstellen van een **communicatiematrix**. Onderstaand een voorbeeld daarvan:

Communicatie project SRMEasy Vista					
	doelgroep	Frequentie	Doel	Hoe	Wie
Voortgangsrapportage	Project Board	1x per 2 w	Voortgang project	Rapportage	Project Manager
Financieel overzicht	Project Board	1x per 4 w	Actualiteit financiën	Rapportage	Project Manager
Risicolog	Project Board	1x per 2 w	Actualiteit risico's	Rapportage	Project Manager
Vergadering Project Board	Sr User, Sr Supplier, Executive	1x per 2 w	Stuurgroep project	Vergadering	Executive
Vergadering Project Team	Project Manager, Teammanagers	1x per 1 w	Voortgang project	Vergadering	Project Manager
Vergadering Project Teams	Teammanager, medewerkers team	1x per 1 w	Voortgang team	Vergadering	Team Manager
Presentatie	Project Board	2x fase	Start up, inventarisatie, configuratie & test, implementatie, nazorg	Presentatie per fase	Project Assurance
Nieuwsbrief	Gebruikers	1x per m	Voortgang project, draagvlak	Electronische nieuwsbrief	Project Assurance
Artikel	Gebruikers	1x per w	Voortgang project, draagvlak	Artikel Intranet	Project Assurance

2.9 Kwaliteitsbeheersing

Kaliteitsbeheersing zorgt voor het goed, doelgericht kunnen uitvoeren van de inhoudelijke projectactiviteiten. Het projectresultaat zal moeten voldoen aan een aantal meetbare kwaliteitseisen die zowel betrekking hebben op de kwaliteit van het eindproduct dat wordt opgeleverd als onderdeel van het project, als aan de kwaliteit van alle tussenproducten die gedurende het project worden opgeleverd en de basis vormen voor het eindproduct. Dit is de zogenoemde **proceskwaliteit**.

2.9.1 Concreet voorbeeld van kwaliteitsbeheersing

De projectmanager controleert gedurende de uitvoering van het project zeer regelmatig de voortgang. Om niet elke afwijking te laten escaleren richting de opdrachtgever zijn toleranties afgesproken waarbinnen de projectmanager “speelruimte” heeft. Wanneer de afgesproken toleranties worden overschreden zal een uitzonderingenrapportage opgesteld en verstuurd worden aan de stuurgroep.

De toleranties die met de opdrachtgever overeengekomen zijn:

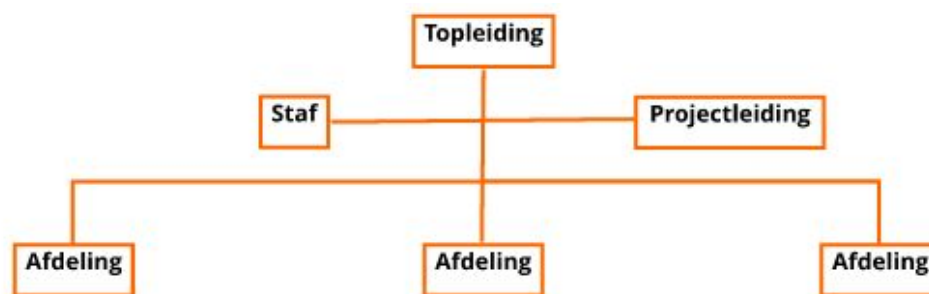
- ❑ Wanneer de totale doorlooptijd dreigt te worden overschreden met meer dan drie maanden volgt er een rapportage richting het project board.
- ❑ Wanneer de kosten meer dan 10% stijgen ten opzichte van het projectplan, volgt een uitzonderingsrapport.
- ❑ Wanneer er sprake is van inzetconflicten of beschikbaarheid van resources, volgt een melding aan de Senior Supplier. Als het inzetconflict niet opgelost kan worden volgt een uitzonderingsrapport richting de stuurgroep.
- ❑ De kwaliteit van de oplevering (zowel van tussenresultaten als het eindresultaat) wordt getoetst en geborgd door in alle gevallen een OTAP-procedure te volgen. Acceptatie van het resultaat zal zowel technisch als functioneel geaccepteerd worden. In eerste instantie zullen technische acceptatie tests worden uitgevoerd waarna (na acceptatie) de functionele tests (FAT en GAT) zullen worden uitgevoerd om het resultaat te accepteren.
- ❑ Voor het opstellen van de acceptatiecriteria en het uitvoeren van de daadwerkelijke acceptatietests wordt de beheer- en klantorganisatie begeleid door een testcoördinator. De testbevindingen worden vastgelegd in een testrapport. Per omgeving (OTAP) wordt een vrijgaveadvies opgesteld.

3. Projectorganisatie

Als het plan klaar is en de eerste risico's in kaart zijn gebracht, rest het inrichten van de projectorganisatie. Voor het uitvoeren van een project wordt tijdelijk een organisatie in het leven geroepen. Deze kent verschillende opzetten. We stippen de belangrijkste aan: een **overlegstructuur**, een **matrixstructuur** en een **zuivere projectstructuur**.

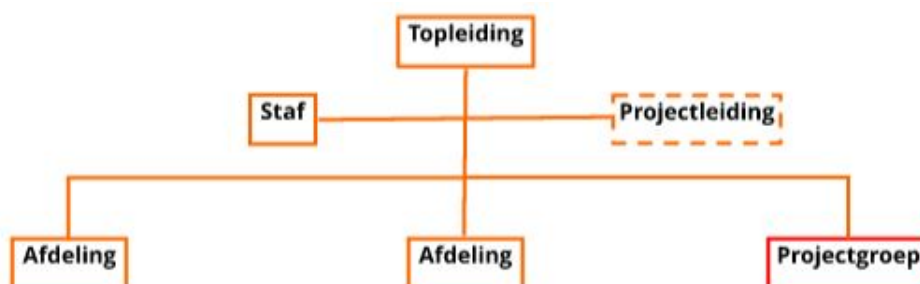
3.1 Overlegstructuur

In een overlegstructuur bestaat de projectgroep alleen uit een parttime projectleider of beter gezegd: een **projectcoördinator**. Zijn belangrijkste taak is het onderhouden van de relaties tussen de afdelingen die zich met de projectuitvoering bezighouden. De leiding van de moederorganisatie houdt het gezag over de uitvoering.



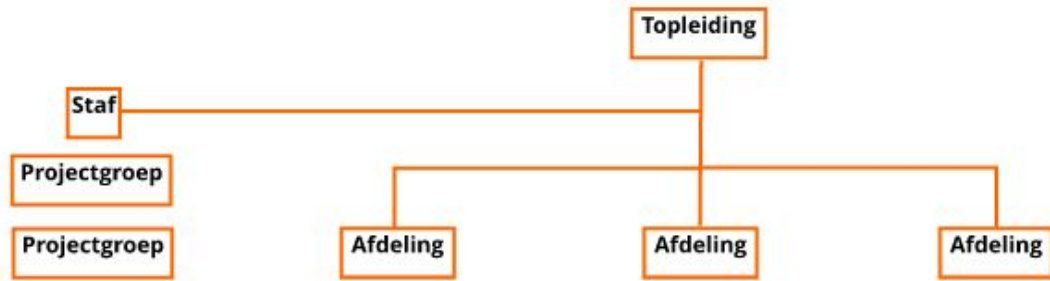
3.2 Matrixstructuur

In een matrixstructuur bestaat de **projectgroep** uit een aantal leden die naast hun projectwerk ook nog dagelijks (afdelings)werk uitvoeren. De projectleider deelt het gezag met de afdelingshoofden. Hij staat niet alleen, heeft meer direct contact met de afdelingen en kan zo meer invloed uitoefenen op het proces.



3.3 Zuivere projectstructuur

In een zuivere projectstructuur is de projectgroep te vergelijken met een **afdeling**. Ze zijn in grote mate autonoom en de projectleden hebben tijdelijk alleen de projectleider als baas. Soms heeft de moederorganisatie een permanente staf die speciaal in het leven is geroepen om door de projectleiding ingeschakeld te worden.



4. Checklist projectmatig werken

Om houvast te hebben bij het opzetten van een project, vind je hieronder een checklist voor projectmatig werken. Dit kan met name in de initiatief- en definitiefase gebruikt worden. De lijst is niet uitputtend, maar geeft een indruk van de zaken die je tegen kan komen.

Het zal je opvallen dat we in de checklist onder de fase 'Beheersen' twee extra controlepunten hebben opgenomen die je niet terugvindt in de theorie, namelijk 'Omgeving: is er draagvlak?' en 'Samenwerking: is er contact?' Voor deze gratis cursus is het teveel om deze controlepunten uit te diepen, maar u zult er als projectleider terdege rekening mee moeten houden. Graag vertellen we u hier meer over in onze driedaagse training [Projectmanagement](#).

4.1 De projectbeschrijving

Probleemstelling, doelstelling: Waarom dit project?

- ☐ Hoe is het probleem ontstaan? (historie)
- ☐ Van wie is het probleem? (initiatiefnemer, probleemeigenaar)
- ☐ Waarom is het een probleem? (gevolgen!)
- ☐ Wat is de kern van het probleem? (in één zin)

Eindresultaat (globaal): Wat is er klaar?

- ☐ Wat is er klaar als het klaar is?
- ☐ Wat verandert er door?

Afbakening: Wat niet?

- ☐ In hoeverre is het resultaat deel van een groter geheel?
- ☐ Waar moet het op aansluiten? (ruimtelijk, fysiek, organisatorisch enzovoort)

4.2 Inhoudelijke activiteit: wat doen?

In de definitiefase

- ☐ Verzamelen van basismateriaal
- ☐ Analyseren van de risico's (inhoudelijk, acceptatie)
- ☐ Opzetten van de werkstructuur
- ☐ Selecteren van derden (ontwerpers)

In de ontwerpfase

- ☐ Eventueel doen van nader onderzoek
- ☐ Detailleren projectprogramma
- ☐ Contracteren derden (ontwerpers)

In de voorbereidingsfase

- ☐ Opstellen realisatie-instructies en -voorschriften
- ☐ Inkopen/aanmaken hulpmiddelen (kwantitatief)
- ☐ Verkrijgen vergunningen e.d.
- ☐ Selecteren derden (toeleveranciers, uitvoerders)
- ☐ Trainen realisatie-(invoerings)organisatie

In de realisatiefase

- ☐ Uitvoeren volgens realisatieprogramma
- ☐ Toetsen en bijstellen aan dit programma
- ☐ Opstellen en doen goedkeuren nazorgprogramma

In de nazorgfase

- ☐ Beheren en onderhoud projectresultaat

Beheersaspecten

- ☐ **Geld:** Opstellen en toetsen geldplan.
- ☐ **Risico's** Opstellen risicoanalyse
- ☐ **Organisatie:** Opstellen en toetsen organisatie plan
- ☐ **Tijd:** Opstellen en toetsen tijd- en capaciteitsplan.
- ☐ **Informatie:** Opstellen en toetsen informatieplan.
- ☐ **Kwaliteit:** Opstellen en toetsen kwaliteitsplan.

Omgeving: is er draagvlak?

- ☐ Wat/wie zijn de beïnvloedende factoren?
- ☐ Wat is hun rol? (formeel, informeel)
- ☐ Wat zijn hun belangen?
- ☐ Zijn zij bondgenoot, coalitiepartner, opponent, tegenstander?
- ☐ Hoe de betreffende actor in de betreffende fase betrekken?

Samenwerking: is er contact?

- ☐ Hoe zijn de relaties binnen de projectorganisatie? (belang, kwaliteit)
- ☐ Hoe verhouden betrokkenen zich tot het project? (wat betreft doel, resultaat)
- ☐ Hoe is de teamvorming? (veiligheid, erbij horen, respect, zelfverwerkelijking)
- ☐ Hoe is de afstemming tussen teamleden en hun achterban?
- ☐ Hoe is het leiderschap van de projectleider? (alertheid, stevigheid, contactvol)

5. Checklist projectleider

Als projectleider zijn er tal van zaken waar je rekening mee moet houden, van organisatorisch tot persoonlijk: Welk belang heb ik? en Ben ik voldoende uitgerust om de taak succesvol uit te voeren? Hieronder een greep.

Doelen en werkwijze

- ☐ Wat zijn volgens mij de haalbare doelen?
- ☐ Hoe ziet mijn strategie er uit?: Planning; Mijlpalen, Risico's etc.
- ☐ Welke gegevens moet ik verzamelen?
- ☐ Wat is het beschikbare budget?

Beleidsbeïnvloeders

- ☐ Met welke personen uit de leiding van het bedrijf krijg ik te maken?
- ☐ Wie zijn mijn opdrachtgever(s) intern en/of extern?
- ☐ Met welke belangengroepen (intern en extern) moet ik rekening houden?: OR, klanten, politiek etc.
- ☐ Wie financieren het project?

Omgeving / bedrijfsklimaat

- ☐ Welke kwaliteitsnormen worden me opgelegd?
- ☐ Wat is mijn betrokkenheid bij het project?
- ☐ Wat is mijn beeld van het project?
- ☐ Met welke specifieke gewoonten krijg ik te maken?: Cultuur, Huisstijl; Werkklimaat etc.

Positie, taken en bevoegdheden

- ☐ Wat is mijn plaats in de organisatie?: formeel, gezag etc.
- ☐ Wat is mijn taak en bevoegdheid in het project?
- ☐ Over welke overlegsituaties kan ik beschikken?
- ☐ Welke procedures moet ik volgen? : Werkafspraken; Informatievoorziening etc.

Deskundigheid

- ☐ Welke eisen worden aan mij gesteld in de zin van kennis, kunde en ervaring?
- ☐ Welke eisen stel ik aan de leden van het projectteam?
- ☐ Welke extra expertise heb ik nodig?
- ☐ Hoe moet mijn prestatie beloond worden?

Besluitvorming

- ☐ Wie wil ik wanneer en hoe betrekken bij de besluitvorming?
- ☐ Wat moet ik contractueel allemaal regelen?
- ☐ Over welke punten moet ik onderhandelen?: Tijd; Budget; Personeel/projectmedewerkers etc.
- ☐ Met welke bepalingen krijg ik te maken?: Subsidieregeling; Wetgeving etc.

Autonomie

- ☐ Welke speelruimte heb ik?
- ☐ Welke wensen heb ik zelf
- ☐ Welke perspectieven biedt het project me?
- ☐ Welke risico's loop ik?

Leidinggeven en samenwerken

- ☐ Welke fasen uit het projectproces vind ik nu het belangrijkste?
- ☐ Waar moet ik bij het leidinggeven op letten?
- ☐ Hoe stimuleer ik de ontwikkeling van ideeën?
- ☐ Welke methoden ga ik gebruiken?

Houding

- ☐ Hoe competent voel ik me om voor een goede afloop van het project te zorgen?
- ☐ Hoeveel energie wil ik er zelf in investeren?
- ☐ Wat kan ik me voorstellen bij het project?
- ☐ Hoe gemotiveerd ben ik voor dit project?

Projectoverzicht

- ☐ Welke visie heb ik op het project?
- ☐ Wat zijn voor mij de aantrekkelijke kanten ervan?
- ☐ Welke informatie heb ik nu nog nodig?
- ☐ Welke projectroute wil ik volgen?
- ☐ Waar moet ik met het project nog meer rekening mee houden?

6. Wil je meer weten?

6.1 Projectmanagementtrainingen van Learnit Training

Projectmatig werken kan het uiterste van zowel leidinggevende als medewerker vergen. De tijdsdruk is vaak hoog, de middelen zijn schaars en resultaten worden dikwijls scherp beoordeeld aan de hand van de aan het begin gestelde doelen. Onze projectmanagementtrainingen bieden je een blauwdruk voor succesvol projectmatig werken, waarin prestatie en plezier elkaar wederzijds aanvullen en versterken.

De meeste trainingen binnen het thema *Projectmanagement* kunnen we organiseren in de vorm van een klassikale training, groepstraining, privétraining, op maat gemaakt webinar of workshop. Ook is het mogelijk om na afloop van de training één of meerdere terugkomdagen met de groep of individueel in te plannen, waarbij in de praktijk ondervonden probleemsituaties in kunnen worden gebracht door de deelnemers ter bespreking.

6.2 Aanbod

Een uitgebreide omschrijving van alle trainingen binnen het thema *Projectmanagement* vind je op www.learnit.nl/projectmanagement.

- ☐ [Projectmanagement](#)
- ☐ [Projectfinanciën](#)
- ☐ [Projectleiderschap](#)
- ☐ [Projectplan schrijven](#)
- ☐ [MS Project Basis](#) (in de versies 2010 en 2013)
- ☐ [MS Project Vervolg](#) (in de versies 2010 en 2013)
- ☐ [MS Project e-learning](#)
- ☐ [PRINCE2® Foundation](#)
- ☐ [PRINCE2® Practitioner](#)
- ☐ [Risicomanagement](#)
- ☐ [Scrum Basis](#)
- ☐ [Teamleiding](#)

Deze gratis cursus *Projectmanagement* is een uitgave van:

Learnit Training

Piet Heinkade 1
1019 BR Amsterdam

Telefoon	+31 20 6369179
Fax	+31 20 7163377
E-mail	info@learnit.nl
Website	www.learnit.nl

Heeft u vragen of wilt u meer informatie? Neem dan contact op via +31 20 6369179 of kijk op onze website www.learnit.nl. Onze medewerkers zijn op werkdagen telefonisch bereikbaar van 09:00 tot 17:30.

Copyright © 2016, Learnit Training
Tekst Learnit Training

Alle rechten voorbehouden. De inhoud van de cursus van Learnit Training is auteursrechtelijk beschermd en mag niet worden gebruikt door derden in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.