

1 Kies de juiste aanpak

De theorie

Voordat je aan een projectmatige wijze van werken begint, voordat je een vraagstuk, opgave of een probleem tot ‘project’ bestempelt, is het raadzaam om je te realiseren dat er meer manieren van werken zijn. Projectmanagement is maar een van de drie manieren hoe je een opdracht kan realiseren. Het is dan ook raadzaam om je bij het begin van de opdracht af te vragen of projectmatig werken voor jouw opdracht wel de passende manier van werken is, en als dat zo is, of jij wel de meest geschikte projectleider bent. En om nog even door te gaan, of je het wel in je hebt om een project te leiden (of je de kennis hebt maar ook de houding/ambitie hebt die nodig zijn).

1.1 Een opdracht kan op drie manieren worden uitgevoerd

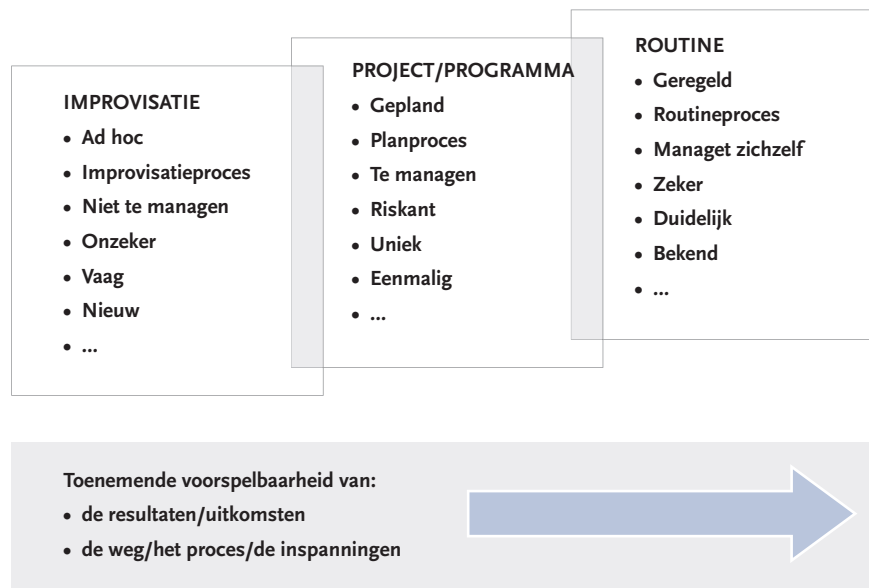
Het is belangrijk dat de betrokkenen onderkennen hoe het werk moet worden aangepakt omdat ze de wijze van besturing hierop moeten afstemmen. Naast projectmatig werken zijn ‘routinematig werken’ en ‘improviserend werken’ de twee andere werkvormen die gebruikt kunnen worden om een opdracht te realiseren (zie *figuur 1.1*). Van Dale omschrijft deze werkvormen als volgt:

- routine: ‘geregelde gang van telkens terugkerende bezigheden’;
- improviseren: ‘voor het ogenblik bedenken of inrichten’.

Bij *improviserend werken* valt te denken aan ontwikkelingsprocessen maar ook aan processen als onderhandelen, verkopen, problemen oplossen en onderzoeken. Hierbij wordt onder proces verstaan een ‘natuurlijke, niet of nauwelijks vanuit een centraal punt te beïnvloeden gang van zaken’. Voorbeelden van dit type werk zijn het verbeteren van organisaties, het vergroten van de omzet, het

veroveren van een (groter deel van een) markt, het doen van uitvindingen, het blussen van brandjes en het voorkomen van storingen.

Van deze opgaven is van tevoren niet bekend wat het op te leveren resultaat of product zal zijn. Verder is het niet mogelijk om van tevoren te zeggen welke werkzaamheden er moeten worden uitgevoerd en wie je wanneer nodig hebt om dat werk te doen, laat staan dat je weet wat de kosten zullen zijn.



Figuur 1.1 De drie manieren van werken aan een opdracht

Het kenmerk van *routinematig werken* is herhaling; zowel de uitkomsten (het resultaat, het product; de output, de uitkomst) als de weg waarlangs (de procedure, de aanpak) zijn te voorspellen, want het is niet de eerste keer dat er 'zoiets' wordt gedaan door deze organisatie.

Routinewerk heeft als voordeel dat het efficiënt is. Efficiënt omdat men gebaande paden volgt (dat wil meestal zeggen procedures, regels, voorschriften en methoden die in handboeken zijn vastgelegd), daardoor hoeven mensen zich niet telkens weer opnieuw op de opgave voor te bereiden. Een routineaanpak ligt het meest voor de hand wanneer een bepaald resultaat meerdere malen moet worden bereikt voor gelijke klanten, onder gelijkblijvende omstandigheden en met gelijkblijvende middelen. Het sterke punt van de aanpak – je hoeft niet voortdurend na te denken over de manier waarop je het werk aanpakt en je hoeft niet te overleggen of een activiteit, product of dienst wel nodig is – kan ook het zwakke punt worden. Door gewenning kan

het gebeuren dat je producten en diensten genereert waar niemand meer op zit te wachten maar die tóch worden gerealiseerd ‘omdat we het nu eenmaal zo doen’.

Deze twee werkvormen zijn te beschouwen als uitersten op een schaal. Geen van beide komen in de praktijk vaak in zuivere vorm voor.

Kenmerkend voor een project is dat het een werkwijze is voor vraagstukken die veel nieuwe elementen bevatten waarbij niet of nauwelijks op eerdere ervaringen kan worden teruggevallen. Om deze tot een goed einde te kunnen brengen is de inbreng nodig van mensen die normaal in andere werkprocessen participeren. Van hen wordt verwacht dat ze uit de dagelijkse samenwerkingspatronen stappen en een taak- en bevoegdheidsverdeling maken die passen bij het specifieke project. Hiermee is ook meteen aangegeven waarom projectmatig werken voor zoveel mensen en organisaties lastig is: per opgave moet er een passende aanpak gezocht worden (met alle onzekerheden en discussies die hierbij horen), in plaats van de gebaande paden bewandelen (‘we doen het altijd zo’) wat op voorhand zekerheid geeft.

1.2 Projectmatig werken is vooral een mentaliteitskwestie

Projectmanagement integreert diverse disciplines en mensen van diverse afdelingen en soms ook van diverse organisaties. Het maakt het mogelijk om een belangrijke, unieke opdracht goed tot stand te brengen. Omdat een project altijd om een tijdelijke bundeling van menskracht vraagt, is het een bewerkelijke manier. Er kan immers niet worden teruggegrepen op standaardprocedures en handboeken.

Kiezen voor een projectmatige benadering betekent dat er veel extra creativiteit en werklust van alle betrokkenen gevraagd wordt om de voor dit project juiste werkwijze en organisatie te ontwikkelen. Bij het begin van het project is veel nog onduidelijk: zo zijn doelen en/of resultaten nog niet goed omschreven, het werk dat uitgevoerd moet worden is ook nog niet bekend. Omdat het op te leveren resultaat nieuw is, moeten er gedurende het projectverloop nog veel keuzen gemaakt worden. En omdat ‘het’ niet normaal, niet gebruikelijk is voor alle betrokken partijen, moeten middelen zoals menskracht, financiën, werkruimte en macht speciaal geregeld worden. De projectleider geeft aan wie nodig is, en als dat niet lukt, is *de opdrachtgever* de aangewezen persoon om dit ‘af te dwingen’.

Een project vraagt de inzet van iemand die ervoor wil zorgen dat het projectresultaat er zal komen: *de projectleider*. En het vraagt van *medewerkers* dat ze hun kennis en kunde in willen zetten om het resultaat tot stand te brengen.

Van alle betrokkenen wordt de bereidheid gevraagd om per project antwoord te geven op vragen als ‘aan wie verantwoording over wat wordt afgelegd en met wie, op initiatief van wie, overleg gepleegd moet worden in geval van...’.

Centraal bij een project staan de resultaten/producten/deliverables die het mogelijk maken de doelen te behalen. De onderlinge samenwerking van teamleden gaat niet vanzelf en vraagt van alle betrokkenen een extra inspanning. Het werk dat in de projectorganisatie wordt uitgevoerd moet worden afgestemd met het ‘gewone’ werk dat in de organisatie wordt uitgevoerd.

Dit boek beschrijft hoe je een project op een eenvoudige, slimme en niet-bureaucratische manier realiseert. De in dit boek beschreven aanpak gaat door het leven onder de naam ProjectMatigWerken (PMW), soms ook wel aangeduid als TGPM (Twynstra Gudde ProjectManagement). We gebruiken projectmanagement en projectmatig werken door elkaar. Voordat we verder ingaan op een project, is het handig duidelijk te maken dat projectmatig werken voor veel opdrachten of vraagstukken niet de geschikte werkwijze is.

Het klinkt misschien gek in een boek dat gaat over projectmatig werken, maar projecten bestaan niet! Het zijn mensen die bepaalde, unieke en resultaatgerichte activiteiten die met beperkte middelen moeten worden uitgevoerd, een ‘project’ noemen. Ze verbinden daaraan de consequentie dat zij andere, nieuwe regels en afspraken moeten maken dan ze gewend zijn. Maar vooral, dat ze op een andere projectmatige wijze willen en gaan werken.

Veel te vaak wordt er alleen gepraat over de methode: de taal, de spelregels, de methode van projectmatig werken. Maar de *methodische kant* van projectmanagement mag niet los worden gezien van de andere drie processen: de *hoofdrolspelers* (de opdrachtgever, de projectleider en de medewerkers), *samenwerking* (teamvorming, feedback geven, de manier van conflicthantering) en de *omgeving* (hoe belanghebbenden en belangstellenden bij het project worden betrokken en vooral hoe het projectresultaat ‘landt’ in de omgeving en wat de gebruikers er uiteindelijk mee gaan doen).

De kern van projectmatig werken is het sturen op een van te voren overeengekomen resultaat (ook wel deliverable of product genoemd). Als het op te leveren resultaat helder is kan vervolgens het uit te voeren werk geïnventariseerd worden. Soms is het raadzaam om dat werk te groeperen in fasen. Om ervoor te zorgen dat het project stuurbaar is en dat het resultaat voldoet aan de wensen van de opdrachtgever, moeten er afspraken worden gemaakt over

de beheersing van het project in tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Ten slotte moet er van tevoren worden afgesproken op welke momenten de opdrachtgever kan beslissen over de voortgang van het project (vaak vallen deze momenten samen met het einde van een fase).

Projectmatig werken vereist een resultaatgerichte mentaliteit van alle betrokkenen:

- Betrokkenen maken een bewuste keuze om een opdracht projectmatig te realiseren.
- Voor iedereen geldt 'afpraak is afspraak': een project wordt planmatig uitgevoerd en gemanaged.
- Een opdracht wordt niet te vroeg 'project' genoemd: het is pas een project als er overeenstemming is over Wat Er (wel en niet) Klaar Is Als Het Klaar Is.
- Er wordt pas gewerkt als de projectleider, de opdrachtgever en de medewerkers overeenstemming hebben over de rol van iedereen tijdens het project.
- Projectmatig werken vraagt om een balans tussen mens en methode.
- Het uit te voeren werk wordt in het begin samen met de uitvoerenden geïnventariseerd.
- Betrokkenen accepteren dat er in de loop van het project veel verandert/wijzigt.
- Wijzigingen worden op beheerste wijze doorgevoerd.
- Als het blijkt dat het project niet (meer) uitvoerbaar is, dan wordt er niet doorgemodderd.
- Projectmatig werken is geen keurslijf maar een verzameling methoden/hulpmiddelen waaruit per keer gekozen wordt wat nodig is.
- Opdrachtgever, projectleider en projectmedewerkers gedragen zich niet als 'slachtoffer' maar nemen verantwoordelijkheid voor hun doen en laten.

1.3 Het project start met een geaccepteerde projectopdracht

Voordat een vraagstuk projectmatig kan worden aangepakt, moet er duidelijkheid zijn over de doelen die met het project worden nagestreefd, over het resultaat dat het projectteam aan het einde oplevert en over het werk dat moet worden uitgevoerd om dit resultaat tot stand te brengen.

Naast deze inhoudelijke onderwerpen moet het duidelijk zijn hoeveel geld nodig is om het werk uit te voeren (en in sommige gevallen hoeveel men ooit hoopt te verdienen of te besparen met het opgeleverde projectresultaat), hoe lang het gaat duren, wie er voor nodig zijn, et cetera. De activiteiten die nodig

zijn om dit allemaal uit te zoeken horen thuis in de improvisatie (of zoals ik het later noem: in de initiatieffase).

De uitkomst van al dit denkwerk wordt vastgelegd in een contract, projectplan, plan van aanpak, projectopdracht of – zoals wij het noemen – in een beslisdocument. In kleine projecten is dit vaak het enige formele document. In grotere en langlopende projecten wordt er aan het einde van elke fase een beslisdocument opgesteld (in hoofdstuk 6 staan de handreikingen die je hiervoor kunt gebruiken).

Een beslisdocument heeft natuurlijk per fase een andere inhoud, maar de kopjes van verschillende paragrafen blijven gelijk. Er staat altijd de beschrijving van het resultaat in (bijvoorbeeld aan het einde van de definitiefase het programma van eisen, of in derde fase het ontwerp et cetera). In hoofdstuk twee staat het uit te voeren werk. In hoofdstuk drie staan de afspraken over tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie (zie ook pagina 95).

In figuur 1.2 staat de inhoudsopgave van het eerste beslisdocument, de ‘projectopdracht’. In de rest van het boek leg ik de begrippen uit die in dit document worden gebruikt, en geef ik handreikingen wat er in de verschillende fasen gedaan moet worden. Zo staat er op pagina 102 een uitgebreide beschrijving van de inhoudsopgave van het eerste beslisdocument.

Zoals je in de inhoudopgave kunt zien, gebruik ik voor de inhoudelijke beschrijving van het project het acroniem APDRA. Alvorens een project kan beginnen, moet er overeenstemming bestaan tussen opdrachtgever en projectleider over APDRA (en over de vijf beheers- of managementaspecten).

APDRA staat voor de beschrijving van de volgende onderwerpen:

- **Achtergrond/situatieschets** (een compacte beschrijving van de huidige situatie, zoals relatie met de strategie, relevante feiten).
- **Probleemstelling** (beschrijving van de ongewenste situatie).
- **Doelstelling** (beschrijving van de gewenste situatie van het project, het ‘waarom’ ervan).
- **Resultaat/product/deliverable** en – waar relevant – de deelresultaten (het ‘wat’ van het project).
- **Afbakening** (het ‘wat niet’ van het project).

Projectnaam: Projectnummer:		Documenttitel: Documentnummer:		Opsteller: Status/Versie: Datum:	
Het project			Het projectmanagement		
Aanleiding (waarom dit project) • Achtergrond: situatiebeschrijving en aannames • Probleemstelling • Doelen, gewenste effecten			Tijd (geëiste leverdatum: doorlooptijd/capaciteit) • Begin-/eindtijd; mijlpalen • Benodigde mensuren • Tijdbeheersplan incl. voortgangsbewaking		
			Geld (geëiste rendement: kosten/baten) • Uitgaven (mandagen, materiaal enz.) • Investerings • Geldbeheersplan incl. voortgangsbewaking • Besparingen • Extra inkomsten		
Resultaat/deliverable/product (wat is er klaar)			Kwaliteit (geëiste normen) • Geëiste standaarden, normen • Te gebruiken meetmethoden en -middelen • Kwaliteitsbeheersplan incl. voortgangsbewaking		
Afbakening (wat valt buiten het project)			Informatie (geëiste documentatiegraad) • Geëiste coderingssysteem • Te gebruiken vrijgave- en wijzigingsprocedure • Informatiebeheersplan incl. voortgangsbewaking		
			Organisatie (geëiste gebruik-, beheer- en onderhoudsorganisatie) • Opdrachtgever • Projectleider, teamleden • Organisatiebeheersplan incl. voortgangsbewaking		
Risico's/afhankelijkheden • Risico's/onzekerheden: kans x effect • Afhankelijkheden met andere projecten • Afhankelijkheid relevante omgeving					

Figuur 1.2 Beknopte inhoudsopgave van het startdocument

2 Organiseer het project

De theorie

Projectmanagement is een van de hulpmiddelen die managers ter beschikking staat om een unieke opgave te realiseren. Gebaseerd op de aard van de opdracht (probleem, vraagstuk, kans) dient er gekozen te worden voor een aanpak. Sommigen denken dat het benoemen van een opgave of een vraagstuk als 'project' geen verdere aanpassing van de wijze van (samen)werken en organiseren vergt. Niets is minder waar, zoals hierna wordt geïllustreerd.

Om een project te realiseren moeten mensen samenwerken. En aangezien ze samen in een nog niet eerder vertoonde context aan deze opgave werken, moeten ze 'unieke' afspraken maken over hun samenwerking en over de wijze waarop ze het resultaat en het daartoe benodigde werk willen aanpakken. Door het werken aan een project en in een projectteam komen betrokkenen in een heel andere verhouding te staan tot hun directe chef(s) en collega's. Daarom zijn er afspraken nodig over hoe die verhouding er precies uitziet.

De opvatting die in de praktijk veel voorkomt, is dat een project een meer of minder ingewikkeld planningsvraagstuk is dat geen onderwerp op de agenda van een manager hoeft te zijn. Deze opvatting is te kort door de bocht en doet geen recht aan het unieke dat zo kenmerkend is voor elk project. Zo moet er bij het begin van het project goed nagedacht worden over hoe men de klus wil klaren (en of een projectmatige wijze van werken wel de meest geschikte werkvorm is). Er moet nagedacht worden over de invulling van het opdrachtgeverschap, over de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de projectleider en over wie de meest geschikte projectmedewerkers zijn.

2.1 Een project vraagt om een aangepaste organisatie

In de dagelijkse stroom werkzaamheden is het nauwelijks een vraag waar de initiëring en sturing voor opdrachten vandaan komt: het bestuur of het management. Het bestuur of het management heeft ooit procedures en richtlijnen opgesteld die het medewerkers mogelijk maakt met zekere zelfstandigheid het werk uit te voeren. In standaardoverlegorganen (managementteam, afdelingsoverleg, commissies en dergelijke) wordt de voortgang van het werk besproken. In de organisatiestructuur is vastgelegd wie verantwoordelijk is voor wat, wie welke onderwerpen aanstuurt, et cetera.

Veel te vaak probeert men een project ook in de bestaande structuur en rapportagelijnen in te passen, met alle problemen van dien. Projecten worden immers gekenmerkt door tijdelijkheid, waardoor er niet of nauwelijks kan worden teruggegrepen op bestaande structuren, procedures, richtlijnen en standaard overlegorganen. Onderwerpen als het ontwikkelen van een voorlichtingscampagne, het ontwerpen en invoeren van nieuwe regelgeving, het schrijven van een stichtingsbrochure, het behalen van een ISO-certificaat, het invoeren van een nieuw automatiseringssysteem of het introduceren van een patiëntenvolgsysteem, zijn door hun aard niet toe te wijzen aan één organisatorische eenheid (groep, afdeling, directoraat). Ook kunnen deze niet worden uitgevoerd met behulp van van tevoren geregelde procedures. Deze voor de betrokken organisatie belangrijke opgaven bevatten veel nieuwe elementen waarbij er niet of nauwelijks op eerdere ervaringen kan worden teruggevallen. Om deze opgaven tot een goed einde te brengen is de inbreng van mensen die normaal in andere werkprocessen participeren noodzakelijk. Van hen wordt verwacht dat ze uit hun routines stappen en meewerken aan een opgave of 'opdracht' die geen onderdeel uitmaakt van hun dagelijks werkpakket.

Kenmerkend voor een project is onder meer dat het maar een keer zal worden uitgevoerd en daarna nooit meer, omdat men maar een keer een ISO-certificaat wil behalen, omdat men maar een keer een nieuwe huisvesting betreft of omdat men in de eerstkomende jaren niet weer opnieuw gaat reorganiseren. Elk project is uniek. Natuurlijk is 'uniek' een subjectief begrip. Wat voor de een uniek is, hoeft dat helemaal niet te zijn voor de ander. Hiermee wordt eigenlijk gezegd dat niets van zichzelf een project is: geen probleem, geen vraagstuk, geen uitdaging en geen opdracht is 'zomaar' een project. Of iets een project is hangt af van hoe betrokkenen ernaar kijken. De beoordeling of iets een project is hangt af van degenen die oordelen. Zo kan voor een directeur van een groot ziekenhuis het aanschaffen van een scanner van een miljoen euro routine zijn. Voor diezelfde directeur kan het regelen van een eerste open dag voor zijn or-

organisatie wel zo complex zijn dat hij er een project van maakt. Dat het hierbij om een aanmerkelijk kleiner budget gaat, maakt niet uit.

Het uniek zijn is op zich nog geen voldoende reden om iets als project aan te pakken. Men moet het ook nog willen: een medewerker, leidinggevende, bestuurder of wie dan ook binnen de organisatie moet er expliciet voor kiezen dat deze unieke, complexe opgave de moeite waard is om als project aan te pakken (in plaats van al improviserend of routinematig).

Elk project vraagt om een aangepaste inrichting van de organisatie. Zo moet er iemand gevonden worden die bereid en bekwaam is om de uitvoering van het project op zich te nemen. Het projectleiderschap is altijd een tijdelijke functie (terwijl veel mensen eraan gewend zijn dat zij voor onbepaalde tijd worden benoemd).

Ook moet er aandacht worden besteed aan wie de 'baas' of opdrachtgever van het project is (terwijl voor het 'normale' werk de gezagsverhoudingen vastliggen). De opdrachtgever is niet per definitie de hoogste baas. Het is het zoeken naar de functionaris die de lasten en lusten van het project(resultaat) ervaart en die kan, mag en wil beslissen.

Vaak moeten er specifiek afspraken komen over de te volgen rapportagelijnen, de financiële spelregels, de toewijzing van tekenbevoegdheid, et cetera. Er zijn verschillende redenen waarom de bestaande organisatie (een beetje) aangepast moet worden. Zo is de structuur veelal belemmerend voor werkzaamheden die door de muren, functies of lagen van de organisatie heen uitgevoerd moeten worden. Een andere tekortkoming van de permanente organisatie is de ontoereikendheid van diverse systemen. Veel systemen zijn afdelingsgericht in plaats van door of over afdelingen heen. De financiële rapportage bijvoorbeeld voldoet vaak niet omdat deze niet uitkomt op het moment dat het nodig is (zo trekt een project zich niets aan van de jaargrens). Samenvattend, het uitgangspunt van de 'normale organisatie kan het ook prima aan', volstaat niet!

2.2 De opdrachtgever wil het project hebben

Kiezen voor een project en voor een projectmatige benadering betekent dat het werk voor de opdrachtgever nu pas begint! Noch de doelen en/of resultaten, noch het daartoe benodigde werk zijn immers van tevoren precies bekend. Verder zijn er nog veel keuzen te maken (over het programma van eisen, over het ontwerp, et cetera) gedurende het verloop van het project. En omdat 'het' niet normaal, niet gebruikelijk is voor alle betrokken partijen, moeten middelen als

geld, capaciteit, tijd en ruimte tot op zekere hoogte worden afgedwongen door iemand die daartoe bevoegd is: de opdrachtgever.

Voordat een project formeel van start gaat, moet worden aangegeven wie voor dit project de opdrachtgever is. Dit is een cruciale beslissing: er gaan meer projecten mis omdat ze een verkeerde of geen opdrachtgever hebben dan omdat ze een verkeerde projectleider hebben. Al is het alleen al omdat deze laatste gemakkelijker te vervangen is. Het is ook de opdrachtgever die de projectleider selecteert. Deze laatste zorgt voor de uitvoering van alle werkzaamheden die nodig zijn om het met de opdrachtgever overeengekomen projectresultaat te realiseren.

Van de opdrachtgever wordt verwacht dat hij gedurende de looptijd van het project erbij betrokken blijft. Dit houdt in het geven van sturing door – tijdig – beslissingen te nemen dan wel die keuzen te maken die nodig zijn voor de goede voortgang van het project. De opdrachtgever is dus méér dan een initiator of financier. Hij moet ervoor zorgen dat de projectleider (in zijn rol als opdrachtnemer) het werk kan (laten) uitvoeren. Tevens moet hij op gezette tijden kiezen – of ervoor zorgen dat gekozen wordt – voor stoppen, bijsturen of doorgaan.

Aansluiten bij het bestaande of een nieuw orgaan instellen

De toekenning van de opdrachtgevende functie verdient dus aandacht. Veelal wordt deze functie neergelegd bij organen – als het managementteam of het beleidsoverleg – die ook gebruikt worden voor het besturen van de permanente organisatie. Redenen hiervoor zijn onder meer: traditie ('alle opdrachten worden altijd door het directieteam gegeven'), gemak ('we hebben toch een goed functionerend interdepartementaal-milieu-coördinatie-overleg, waarom dan daarvan afwijken') en het willen aansluiten of niet ter discussie stellen van de bestaande verhoudingen ('het managementteam is hier voor alles het bevoegd gezag').

Voordelen van deze invulling zijn onder meer eenvoud (er hoeft geen ongebruikelijke en ingewikkelde structuur ingericht te worden), gemak bij het stellen van prioriteiten ('we overzien de diverse werkprocessen immers toch al in ons wekelijks overleg'), gebruik van bestaande verhoudingen ('we zijn een goed ingewerkt team') en betrokkenheid (doordat meerdere managers actief hebben meegestuurd in het totstandkomingproces van de opgave zal een groter draagvlak voor het uiteindelijke resultaat ontstaan).