

Van Chaos naar Controle met een Knipoog

Word projectleider in één dag

Eric de Jong

©2024 **Eric de Jong, In2Mediair**

Uitgeverij: Rent a Pen

Grafisch ontwerp: Esther Pescador, Asi-Es Grafische Vormgeving

Illustraties en redactie: Annerie de Jong

Onder voorbehoud van de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm, or any other means without written permission from the author.

Eerste editie: augustus 2024

Tweede editie: februari 2025

Disclaimer

Dit werkboek is niet uitputtend en bedoeld voor projectleiders die een eerste stap willen zetten binnen dit vakgebied. Het werkboek is indicatief en biedt een overzicht van de basisprincipes en technieken van projectmanagement. Voor een diepgaand begrip en uitgebreide toepassing raden wij de bijbehorende training aan, die meer diepgang biedt en de mogelijkheid geeft om theorie en praktijk te verbinden. Hierdoor kun je efficiënt en effectief gaan sturen op resultaat.

Dit werkboek is niet bedoeld om een volledig handboek voor ervaren projectleiders te zijn. Het is ontworpen als een praktische gids voor beginnende projectleiders, die met behulp van de training 'word projectleider in één dag' snel aan de slag willen met de kernprincipes van projectmanagement. Verdere verdieping en specialistische kennis kunnen worden verkregen door vervolgotrainingen en praktijkervaring.

Wij moedigen alle projectleiders aan om continu te leren en zich te blijven ontwikkelen binnen dit dynamische vakgebied.

Inhoudsopgave

Disclaimer	5
Inleiding.....	8
1. Introductie	10
2. De rol van de opdrachtgever	15
3. De rol van de projectleider	19
4. Projectfasering.....	22
5. Benodigde middelen en teamleden.....	30
6. Risicoanalyse en mitigerende maatregelen	33
7. Stakeholderanalyse of matrix	37
8. Projectorganisatie	42
9. Communicatieplan.....	45
10. Voortgangsrapportage.....	47
11. Financieel beheer	50
12. Request for Change	53
13. Documentatie en archivering	55
14. Lessons Learned en evaluatie.....	57
15. Afsluiting van het project.....	60
Afronding en conclusie	62

Inleiding

Welkom bij dit werkboek over de training:

Word projectleider in één dag

Waar de meeste trainingen op het gebied van projectmanagement soms maanden van je kostbare tijd vragen, waarin veel tijd wordt ingeruimd voor theorie, geeft deze eendaagse workshop je alle middelen die je nodig hebt om op een efficiënte manier effectief projectmanagement toe te passen. Deze methode is gebaseerd op de Lean-principes en ruim 30 jaar praktijkervaring bij tal van nationale en internationale bedrijven en instellingen.

Efficiënt projectmanagement is noodzakelijk voor het succes van elk bedrijf. Of je nu een beginnende projectleider bent of al jaren ervaring hebt, deze training is ontworpen om jouw vaardigheden naar een hoger niveau te tillen. De gehanteerde methodiek is gebaseerd op de Waterfall-methodiek. Waterfall is van origine een aanpak uit de bouw- en fabriekswerkplaatsen. De term is voor het eerst gebruikt in 1956 door Felix Torres en Herbert D. Benington. In latere jaren is Waterfall toegepast in softwareontwikkeling (Bron: Wikipedia).

Tijdens deze intensieve en praktijkgerichte training leer je hoe je projecten vanaf de initiatie tot aan de afronding effectief kunt plannen, beheren en controleren. Je krijgt inzicht in de belangrijkste principes van projectmanagement en ontwikkelt de vaardigheden die je nodig hebt om jouw team succesvol te leiden en projectdoelen te bereiken.

Onze training biedt een unieke combinatie van theorie en praktijk, waarbij je direct aan de slag gaat met het toepassen van nieuwe kennis in realistische scenario's. Na afloop van de

training ben je niet alleen uitgerust met waardevolle middelen en technieken, maar ontvang je ook een certificaat als bewijs van je bekwaamheid.

Dit werkboek bevat de vijf faseringen waarbinnen alle aspecten tijdens de training behandeld worden. Het fungeert ook als naslagwerk als je eenmaal als projectleider aan de gang gaat.

Sluit je aan bij ons en ontdek hoe je met efficiënte projectmanagementtechnieken jouw organisatie naar nieuwe hoogten kunt brengen. Samen transformeren we visie naar resultaat!



Eric de Jong

In2mediair



Afbeelding 1. 5 stappenplan efficiënt projectmanagement

1. Introductie

Projectmanagement is een essentieel onderdeel van moderne bedrijfsvoering. Het gaat om het organiseren, plannen en uitvoeren van specifieke doelen binnen een bepaalde tijdsperiode om een voorspelbare uitkomst te realiseren. Een project is een tijdelijke inspanning die wordt ondernomen om een uniek product, dienst of resultaat te creëren. Het verschilt van reguliere operationele werkzaamheden, die doorgaans repetitief en voortdurend zijn. In projectmanagement ligt de nadruk op het beheersen van tijd, kosten, en kwaliteit om de beoogde doelstellingen te bereiken.

Wat is een Project?

Een project is een tijdelijk proces met een duidelijk begin en einde, gericht op het bereiken van een specifiek doel. Dit kan variëren van het ontwikkelen van een nieuw product tot het implementeren van een andere IT-infrastructuur. Projecten hebben doorgaans de volgende kenmerken:

Tijdelijkheid: Elk project heeft een duidelijke start- en einddatum.

Uniekheid: Elk projectresultaat is uniek, zelfs als het lijkt op voorgaande projecten.

Doelgerichtheid: Projecten worden opgezet om specifieke doelstellingen te bereiken.

Sturing: een project kent een opdrachtgever en een opdrachtnemer en bij afronding (doorgaans) een ontvangende partij.

Wanneer gebruik je projectmanagement?

Projectmanagement wordt ingezet wanneer een organisatie een (uniek) resultaat wil bereiken binnen een bepaalde tijd en met specifieke middelen. Het biedt een gestructureerde aanpak

om te plannen, te organiseren en uit te voeren, wat leidt tot meer voorspelbare en beheersbare resultaten. Enkele scenario's waarbij projectmanagement wordt toegepast zijn:

- Ontwikkeling van nieuwe producten of diensten.
- Implementatie van nieuwe systemen of technologieën.
- Uitvoering van veranderings- of transformatieprogramma's.
- Organisatie van evenementen of marketingcampagnes.

Belangrijkste uitgangspunten projectmanagement

Projectmanagement kent een aantal basisprincipes voor het succes van een project. Die zijn:

Helder opdrachtgeverschap:

Duidelijke afspraken over de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever.

Gemandateerd projectleider:

Heldere opdracht met mandaat binnen vooraf afgesproken kaders.

Duidelijke projectomschrijving en scope:

Heldere beschrijving van wat het project wel en niet omvat.

Beschikbaarheid relevante informatie:

Tijdige toegang tot essentiële informatie.

Inzicht en overzicht behouden:

Continue monitoring en rapportage over de voortgang en sturen op kpi's. (Key Performance Indicators)

Doorlopende (risico) beheersing:

Actief beheer van Geld, Risico, Operatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd (G(R)OKIT)

(R staat tussen haakjes omdat niet alle opdrachtgevers met een risicoanalyse werken)

Concreet resultaat en juiste borging:

Duidelijke definitie(s) van wat het project moet opleveren en hoe deze resultaten worden geborgd ondersteunt door Milestones of Stage Gates; Mijlpalen of Beslispunten.

Beheersen en mitigeren van risico's:

Proactieve aanpak van mogelijke bedreigingen.

Voldoende capaciteit:

Beschikbaarheid van de benodigde middelen en expertise.

Benutten kansen:

Optimaliseren van positieve uitkomsten.

Evaluatie en reflectie:

Leren van ervaringen om toekomstige projecten te verbeteren.

Praktijkvoorbeelden

Zakelijke B2B Dienstverlening

Voorbeeld 1: Implementatie van een Nieuw CRM-systeem bij een Marketingbureau

Uitdaging: Het marketingbureau gebruikte een verouderd CRM-systeem, wat leidde tot inefficiënte klantinteracties en gemiste verkoopkansen.

Oplossing: Onder leiding van een projectleider werd een nieuw CRM-systeem geïmplementeerd. Het project begon met een eerste verkenning dat leidde tot een project definitie en na

goedkeuring opdrachtgever tot een grondige behoefteanalyse vevat in een gedetailleerd projectplan. Gedurende de uitvoeringsfase werd regelmatig voortgang gerapporteerd en eventuele risico's werden proactief aangepakt.

Resultaat: Het nieuwe CRM-systeem zorgde voor een verbeterde klanttevredenheid en een stijging van 25% in nieuwe contracten binnen het eerste jaar.

Productiebedrijven

Voorbeeld 2: Optimalisatie van de Productielijn bij een Fabriek

Uitdaging: Een productiebedrijf kampte met frequente stilstanden en inefficiënties in hun productielijn, wat resulteerde in hoge kosten en vertragingen.

Oplossing: Een projectteam werd samengesteld om de productielijn te optimaliseren. Na een grondige analyse werd een verbeterplan ontwikkeld dat bestond uit het herontwerpen van processen en het implementeren van nieuwe technologieën. Het project werd opgedeeld in fasen om de impact op de dagelijkse productie te minimaliseren.

Resultaat: De productielijn werd efficiënter, met een reductie van 40% in stilstand en een toename van 20% in productiecapaciteit. Dit leidde tot aanzienlijke kostenbesparingen en een verbeterde leverbetrouwbaarheid.

Deze praktijkvoorbeelden tonen aan hoe projectmanagement cruciaal is voor het realiseren van verbeteringen en innovaties binnen diverse sectoren. Door het toepassen van projectmanagementprincipes kunnen bedrijven hun doelen efficiënter en effectiever bereiken.

- Door tijdelijke activiteiten op projectmatige wijze aan te pakken en weg te houden van de standaard lijnwerkzaamheden kan het primaire proces ongestoord doordraaien. Een mooi voorbeeld hiervan is de automotive productie. Een oude productielijn wordt pas uitgezet als de nieuwe ingeregeld, getest en productiegeschikt is.
- Scheiden van de operatie en projectmatig werken heeft absoluut de voorkeur omdat zaken en prioriteiten niet worden vermengd hetgeen het resultaat kan beïnvloeden.

2. De rol van de opdrachtgever

De opdrachtgever speelt een cruciale rol bij het initiëren en sturen van een project. Als de initiator van het project is de opdrachtgever verantwoordelijk voor het vaststellen van de behoefte of probleem en het formuleren van het project. Deze verantwoordelijkheid begint met het definiëren van de projectdoel(en), de scope en het budget. Vervolgens zoekt de opdrachtgever naar een geschikte projectleider die het project kan uitvoeren volgens de opgestelde richtlijnen.

Verantwoordelijkheden opdrachtgever

De belangrijkste verantwoordelijkheden van de opdrachtgever omvatten:

1. Initiëren van het project:

- Het vaststellen van de behoefte en het formuleren van de projectdoelstellingen.
- Het definiëren van de projectopdracht, waarin de visie en de verwachte resultaten van het project worden beschreven.

2. Schrijven van de projectdefinitie:

- De projectdefinitie is een beschrijving op hoofdlijnen van het project die helpt om de doelen, scope, deliverables, mijlpalen, risico's, en benodigde middelen vast te stellen.
- Het document dient als basis voor de verdere planning en uitvoering van het project.
- Ideaal gesproken wordt dit document door de opdrachtgever gemaakt maar is in de praktijk niet altijd het geval.

3. Vaststellen van scope en budget:

- Het duidelijk afbakenen van wat wel en niet binnen het project valt (scope) om te voorkomen dat het project ongecontroleerd uitbreidt.
- Het bepalen van het budget dat beschikbaar is voor het project en ervoor zorgen dat dit budget realistisch is in verhouding tot de doelstellingen en deliverables.

4. Zoeken naar een geschikte projectleider:

- Het identificeren van de benodigde vaardigheden en ervaring die de projectleider moet hebben.
- Het uitvoeren van een selectieproces of uitvraag om een geschikte projectleider te vinden die het project kan uitvoeren volgens de vastgestelde richtlijnen.
- Het is altijd prettig als de projectleider de basiskennis van de materie heeft, maar in principe kan elke projectleider elk project aansturen als deze dan wel materiedeskundigen in zijn team opneemt.

Het proces van schrijven van een projectdefinitie

1. Formuleren van projectdoelstellingen:

- Specifieke, meetbare doelen die het project moet bereiken.
- Doelen moeten SMART zijn (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdsgebonden).

2. Bepalen van de projectscope:

- Een duidelijke beschrijving van wat wel en niet binnen het project valt is nodig om uitwassen te voorkomen.
- Dit helpt om verwachtingen te managen en te voorkomen dat het project zich uitbreidt buiten de oorspronkelijke bedoeling.

3. Identificeren van deliverables:

Dit zijn tastbare of meetbare resultaten die een project oplevert. Ze vormen de concrete output die het project produceert en die aan de klant of opdrachtgever wordt geleverd. Het begrip deliverables is essentieel in projectmanagement, omdat het helpt bij het definiëren van wat het project moet opleveren en zorgt voor een gemeenschappelijk begrip tussen de projectleider, het projectteam en de stakeholders. Deze deliverables moeten duidelijk worden gedefinieerd en meetbaar zijn zoals bijvoorbeeld:

- Volledig functionerend CRM-systeem. (Definieer duidelijk wat er onder 'volledig' wordt verstaan.)
- Gebruikershandleiding en trainingsmateriaal.
- Voltooid migratieproces van oude naar nieuwe klantdata.
- Een tevreden opdrachtgever!

4. Vaststellen van mijlpalen of stage cages:

- Specifieke punten in de tijd waarop bepaalde deliverables of resultaten moeten worden bereikt.
- Dit helpt bij het monitoren van de voortgang en het beheren van de tijdslijn van het project.

5. Analyseren van risico's:

- Potentiële bedreigingen voor het succes van het project identificeren en strategieën ontwikkelen om deze te beheersen of te mitigeren.

6. Bepalen van benodigde middelen en budget:

- Een overzicht van de middelen (bemensing project(leden), materieel, financieel) die nodig zijn om het project te doorlopen. (Van korrel tot borrel.)
- Het budget moet gedetailleerd worden vastgesteld om ervoor te zorgen dat het project binnen de financiële grenzen blijft.

7. Identificeren van stakeholders: (Belanghebbenden)

Stakeholders zijn alle personen, groepen of organisaties die betrokken zijn bij of beïnvloed worden door het project identificeren en hun rol en invloed vaststellen.

Conclusie

De rol van de opdrachtgever is essentieel voor het succes van een project. Door een duidelijke projectdefinitie te schrijven en de scope en het budget vast te stellen, legt de opdrachtgever een solide basis voor de projectuitvoering en het projectplan. Het selecteren van een geschikte projectleider die het project volgens deze richtlijnen kan uitvoeren, is de volgende cruciale stap. Vervolgens kan de projectleider aan de slag met deze input om een goed gedefinieerd projectplan te schrijven, met duidelijke doelstellingen.

3. De rol van de projectleider

Een projectleider speelt een cruciale rol in het succes van een project en moet zich eigenaar voelen voor het resultaat. Deze persoon is verantwoordelijk voor het plannen, uitvoeren en afsluiten van een project, en voor het aansturen van het projectteam. De projectleider zorgt ervoor dat het project op tijd, binnen budget en volgens de gestelde kwaliteitsnormen wordt afgerond.

Een succesvolle projectleider beschikt over een breed scala aan vaardigheden die nodig zijn om een project van begin tot eind effectief te beheren. Belangrijke vaardigheden zijn onder andere:

Communicatieve vaardigheden: Het vermogen om duidelijk en effectief te communiceren met het team, stakeholders en opdrachtgevers.

Leiderschap: Een projectleider moet het team kunnen verbinden, motiveren en inspireren, assertief maar vriendelijk zijn, en een duidelijke visie hebben en niet bang zijn om corrigerende maatregelen te treffen.

Diplomatie: Het vermogen om conflicten te beheersen en een win-win situatie te creëren.

Time Management: Efficiënt omgaan met tijd en ervoor zorgen dat deadlines worden gehaald.

Financieel Inzicht: Het beheren van het budget en zorgen voor kostenbeheersing.

Resultaatgerichtheid: De focus moet uiteraard liggen op het behalen van projectdoelstellingen. Daarvoor is durf en lef nodig.

Risicobeheersing: Identificeren en mitigeren van risico's en nieuwe risico's in kaart brengen tijdens het project.

Organisatietalent: Het organiseren van overleggen en het voorbereiden van de projectdocumentatie.

Daadkracht: Op de zeepkist staan, beslissingen nemen en zorgen dat het project voortgang boekt.

Netwerk: In de praktijk zal een projectleider niet over alle kennis en/of vaardigheden beschikken om een project tot een goed einde te brengen of over te dragen. Het is daarom belangrijk dat een projectleider zichzelf op deze vlakken niet overschat, de beperkingen van de eigen vaardigheden en kennis realiseert en deze compenseert met het opbouwen van een netwerk op projectleden toe te voegen met financiële kennis..

Projecthygiëne en -toerisme

Projecthygiëne: Dit heeft te maken met de basisprincipes en praktijken die zorgen voor een gestructureerde en voorspelbare uitvoering van projecten. Het omvat het gebruik van standaarddocumenten, regelmatige rapportages en het houden aan afgesproken processen.

Projecttoerisme: Dit verwijst naar het fenomeen waarbij derden of stakeholders onnodig betrokken worden bij vergaderingen of activiteiten, wat leidt tot inefficiëntie. Het is belangrijk om te vermijden dat bekende mensen vanaf de 'tribune' zaken roepen, meningen geven en opinies beïnvloeden. Betrek alleen relevante personen volgens de stakeholder analyse of matrix.

Voorbeeld

In elk project zijn er altijd collega's die enthousiast roepen: "Leuk project, houd me op de hoogte en ik doe graag mee!" Hoewel deze betrokkenheid op het eerste gezicht positief lijkt, kunnen deze collega's soms voor onrust zorgen. Ze geven ongefilterd hun mening, blijven aan de zijlijn staan en verspreiden hun gedachten via informele kanalen, wat vaak tot verwarring en negatieve stemming leidt.

Door je te houden aan de principes van project hygiëne, zorg je ervoor dat iedereen in zijn of haar rol blijft en dat communicatie en rapportage via de officiële kanalen, zoals bijvoorbeeld een stuurgroep, verloopt. Dit helpt om de structuur en orde in het project te behouden en voorkomt dat onnodige ruis en verwarring ontstaan.

Stakeholdermanagement

(Zie ook het boek 'Sloop je bedrijf, niet je toekomst!')



Het effectief identificeren en managen van de stakeholders is cruciaal voor het succes van een project, omdat hun steun of verzet het verloop en de resultaten van het project aanzienlijk kunnen beïnvloeden. Effectief stakeholdermanagement houdt in dat je: hier mist tekst.

Stakeholders identificeren en analyseren: Bepaal wie de belangrijkste stakeholders zijn en wat hun en jouw verwachtingen en belangen zijn. Sommigen betrek je dichtbij en anderen meer op afstand. En met weer anderen kan het zijn dat je een tweeweg informatie afspreekt omdat er gaandeweg de voortgang van het project meer informatie nodig hebt, wilt sparren of een 'critical friend' nodig hebt.

Communicatiestrategieën ontwikkelt: Zorg voor een plan om stakeholders geïnformeerd en betrokken te houden.

Regelmatig communiceert: Houd stakeholders op de hoogte van de voortgang en betrek hen bij belangrijke beslissingen.