

PROJECTEN BEGRIJPEN EN ORGANISEREN

PROJECTEN BEGRIJPEN EN ORGANISEREN

DE WEG NAAR
EEN GESLAAGD PROJECT

An Gaublomme
Rudi Madalijs

Uitgeverij Academia Press
Prudens Van Duyseplein 8
9000 Gent
België

www.academiapress.be

Uitgeverij Academia Press maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij,
de boeken- en multimediativisie van Uitgeverij Lannoo nv.

ISBN 978 90 382 2660 6
D/2016/4804/183
NUR 801

An Gaublomme & Rudi Madalijns
Projecten begrijpen en organiseren. De weg naar een geslaagd project
Gent, Academia Press, 2017, 248 p.

Eerste druk, 2017

VORMGEVING COVER Peer De Maeyer
VORMGEVING BINNENWERK Studio Lannoo & LetterLust | Stefaan Verboven
ZETWERK BINNENWERK Karakters, Gent

© An Gaublomme, Rudi Madalijns & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt

Alle rechten voorbehouden.

*Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd
en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie,
microfilm of op welke andere wijze ook, zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

Inhoud

Voorwoord	10
Dankwoord	11
Inleiding	12
DEEL I: PROJECTCYCLUS	15
HOOFDSTUK 1: CONCEPT	17
1.1 Basisbegrippen	17
1.1.1 Leiden tot een eenmalig coherent doel	17
1.1.2 Een groep van activiteiten	19
1.1.3 Binnen een aantal randvoorwaarden	20
1.1.4 Door meerdere deelnemers	23
1.2 Soorten projecten	24
1.2.1 Algemene methoden	25
1.2.2 Specifieke methoden	26
1.3 Projectvoorstel	27
1.4 Projectfinanciering	31
1.4.1 Interne projectfinanciering	32
1.4.2 Externe projectfinanciering	35
HOOFDSTUK 2: PLANNING EN ORGANISATIE	59
2.1 De organisatie en het projectteam	59
2.1.1 De macro-, meso- en micro-omgeving van een project	60
2.1.2 Functionele indeling	60
2.1.3 Het projectmatig organogram	62
2.1.4 Functies in de projectomgeving	63
2.1.5 Opzetten van een projectteam	66
2.1.6 De werkovereenkomst in de projectomgeving	68
2.1.7 Werkprocedures van het team definiëren	69
2.1.8 Teambegeleiding	72
2.1.9 Een controlesysteem opzetten	74
2.1.10 Omgaan met micromanagement	75

2.2	Projectplanning	76
2.2.1	WBS	78
2.2.2	Netwerkplanning	81
2.2.3	Strokenplanning	84
HOOFDSTUK 3: IMPLEMENTATIE		91
3.1	Controle van het project	92
3.1.1	Het belang van controle	92
3.1.2	Controle-instrumenten	93
3.2	Balans tussen scope, planning en middelen	101
3.2.1	Beheren van scope	101
3.2.2	Beheren van planning	104
3.2.3	Beheren van middelen	108
3.2.4	Earned Value Management	110
3.3	Bewaken van kwaliteit	112
3.4	Bewaken van risico's	116
3.5	Implementatiestappen	118
3.5.1	Ontwerp (design)	118
3.5.2	Prototyping	119
3.5.3	Proof of concept	119
3.5.4	Constructie	119
3.5.5	Testing	120
3.5.6	Training	120
3.5.7	Rollout	121
3.6	Implementatiefasen per type project	122
3.6.1	Bouwproject	124
	De constructie van een nieuwe wijk van honderd eengezinswoningen	124
3.6.2	IT-project	125
	Het bouwen van een nieuwe webshop voor een retailbedrijf	125
3.6.3	Onderzoeksproject	127
	Onderzoek naar de toename van medewerkers met burn-out in een organisatie	127
3.6.4	Event	129
	Organisatie van een tweedaags muziekfestival	129

3.6.5	Veranderingsproject	132
	Het verwerken van klantenbestellingen optimaliseren (50% sneller en 50% minder fouten)	132
3.6.6	Productontwikkelingsproject	135
	Lancering van een nieuwe lijn meubelen	135
3.6.7	Ondernemingsproject	137
	Overname van een concurrerend bedrijf	137
3.6.8	Ontwikkelingsproject	139
	Bouw van een schooltje in Afrika	139
HOOFDSTUK 4: AFSLUITING EN NAZORG		143
4.1	Afsluiting van het project	144
4.2	Nazorgproces	149
DEEL II: PROJECT-COMPETENTIES		151
HOOFDSTUK 1: COMMUNICATIE		153
1.1	Communicatieplan	156
1.2	Projectcommunicatie en culturele verschillen	159
1.3	Vergaderen in projectverband	160
1.3.1	Vorbereiding	161
1.3.2	Uitvoering	163
1.3.3	Afhandeling	166
1.4	Leren notuleren	166
1.5	Presentaties	170
1.5.1	Vorbereiding	170
1.5.2	Uitvoering	171
1.5.3	Afhandeling	172
1.6	Projectrapportering	172
1.6.1	Projectstatus of rapportering	172
1.6.2	Structuur van het projectrapport	173
1.7	Interviewtechnieken	174

HOOFDSTUK 2: DAGELIJKE ORGANISATIE	179
2.1 Time management	179
2.1.1 Time management van zichzelf	180
2.1.2 Time management van het projectteam	185
2.2 Onderhandelen	186
2.2.1 Onderhandelingsstrategieën	187
2.2.2 Onderhandelingsituaties	191
2.3 Projectadministratie	195
2.3.1 Beheer van informatie	196
2.4 Besluitvorming	198
2.5 Leiderschap	201
HOOFDSTUK 3: BEGELEIDEN VAN VERANDERING	207
3.1 Omgaan met veranderingen	207
3.2 Omgaan met weerstand	216
3.3 Verborgene agenda	218
3.4 Verwerken van mislukking	222
3.5 Vieren van succes	225
Begrippen- en afkortingenlijst	229
Eindnoten	233
Referenties	235
Bijlagen	237

Voorwoord

Het schrijven van een goed boek is een project op zich.

Dat ondervonden wij als auteurs aan den lijve toen wij dit boek samen schreven. Je weet pas hoe een project werkt als je er zelf deel van uitmaakt.

Concreet heb je als auteur een doel voor ogen en weet je van in het begin al heel precies waarover het boek zal gaan. Meestal vertrek je vanuit een onderzoeksvraag of heb je een tekort op de markt gedetecteerd. Dan ga je te rade bij collega's of experts om na te gaan of het tekort aan informatie over een bepaald topic dat jij ondervindt wel degelijk een behoefte is van de meerderheid van je doelpubliek.

Het voordeel om samen te werken aan een boek is dat je mekaar perfect kunt bijstaan en aanvullen waar nodig. Tijdens het schrijven konden we van elkaars visie en expertise leren. De uitwerking van dit boek stelde ons in staat om onze expertisegebieden nog verder uit te diepen en te verbeteren.

Dankwoord

Dit boek dragen we op aan alle projectleden en projectleiders ter wereld die zich inzetten om via projectwerking het beste van zichzelf te geven voor een betere wereld van morgen.

In het bijzonder bedanken wij de experts en supporters die ons inspireerden: Ruben Van Parys, Karina Mille, Carolien Ongena, Eric Mille en Dieter Van Parys.

Inleiding

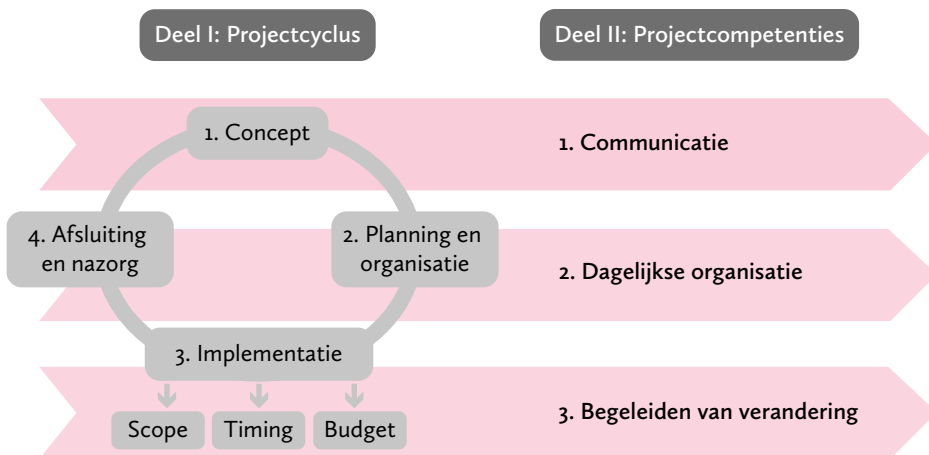
In dit boek besteden we veel aandacht aan de praktische aspecten van een project, met als pluspunt voorbeelden uit de reële en de echte businesswereld.

We nodigen de lezer uit om zich eerst kritisch op te stellen naar het project dat wordt opgestart. Is het noodzakelijk om dit project op te starten? Zal dit project de beoogde doelstellingen kunnen bereiken? Moeten er eerst niet andere overwegingen in beschouwing worden genomen?

Een project opstarten is één ding, het succesvol implementeren en beëindigen is een andere zaak. Bij elke fase en elke stap presenteren we de lezer beproefde methoden voor succes.

Dit boek is een degelijke en goede leidraad waar alle aspecten van een project besproken worden: leiderschap, team, communicatie, financiële middelen, opstellen van meetpunten, termijnen, tijdig identificeren van gevaarlijke valkuilen enzovoort.

KORTE TOELICHTING BIJ DE STRUCTUUR VAN DIT BOEK



Het boek bestaat uit twee grote delen.

In deel I belichten we de projectcyclus. In de projectcyclus onderscheiden we verschillende projectfasen. Er zijn vier grote projectfasen: (1) concept; (2) planning en organisatie; (3) implementatie; (4) afsluiting en nazorg. We spreken van een projectcyclus omdat de afsluitingsfase van het ene project in vele gevallen de start van een vervolgproject inluiddt.

- In de **conceptfase** (hoofdstuk 1) wordt een vaag idee voor een project concreet gemaakt met specifieke doelstellingen, middelen en een algemeen plan van aanpak. Het project krijgt in deze fase de goedkeuring voor teamvorming en opstart.
- In de **planning- en organisatiefase** (hoofdstuk 2) worden de stappen, middelen en methoden opgezet en gepland om het project concreet te gaan uitvoeren. Het team wordt opgezet, de taken worden formeel in de tijd gepland en de beheermethoden van het project worden klaargemaakt.
- Tijdens de **implementatiefase** (hoofdstuk 3) wordt het project uitgevoerd. Middelen (budget), scope (doelstellingen en reikwijdte) en timing (tijdsplanning) worden voortdurend in evenwicht gehouden, samen met een aantal andere variabelen zoals de projectrisico's en de kwaliteit.
- In de **afsluitings- en nazorgfase** (hoofdstuk 4) wordt het gerealiseerde project formeel afgesloten, geëvalueerd en worden de methoden opgezet om de gerealiseerde en beoogde doelstellingen voortdurend op te volgen.

In deel II komen de projectcompetenties aan bod. De projectcompetenties waarover een projectlid moet beschikken, beschrijven we uitvoerig in dit deel. In de projectcompetenties onderscheiden we drie belangrijke thema's: (1) de projectcommunicatie; (2) de dagelijkse organisatie van een project; (3) het begeleiden van verandering binnen en buiten de projectomgeving. De verschillende competenties waarover een projectlid moet beschikken, lopen doorheen de volledige projectcyclus. Concreet wil dat zeggen dat bijvoorbeeld communicatie een competentie is die zowel bij de conceptfase als bij alle andere projectfasen van belang is.

- In hoofdstuk 1 over **communicatie** belichten we aspecten die van belang zijn om met succes niet alleen binnen het project, maar ook naar alle belanghebbenden en de buitenwereld toe te communiceren, via alle gepaste kanalen.

- In hoofdstuk 2 over **dagelijkse organisatie** beschrijven we de praktische en menselijke kant van het leven in en rond een project. We bespreken onder andere hoe je het beste kunt vergaderen, onderhandelen en de administratie bijhouden.
- In hoofdstuk 3 over het **begeleiden van verandering** geven we aan hoe je om kunt gaan met veranderingen die een project onvermijdelijk met zich meebrengt en hoe je deze veranderingen op een positieve manier kunt kanaliseren.

De opbouw van het boek laat toe om deel I en deel II los van elkaar te lezen. Op die manier kan de lezer bijvoorbeeld tijdens het uitvoeren van zijn eigen project de communicatie of de dagelijkse organisatie afzonderlijk bekijken.

DEEL I
PROJECTCYCLUS

VOORWOORD

INLEIDING

DEEL I: Projectcyclus

HOOFDSTUK 1

Concept

- Basisbegrippen
- Soorten projecten
- Projectvoorstel
- Projectfinanciering

HOOFDSTUK 2

Planning en organisatie

HOOFDSTUK 3

Implementatie

HOOFDSTUK 4

Afsluiting en nazorg

DEEL II: Projectcompetenties

HOOFDSTUK 1

Communicatie

HOOFDSTUK 2

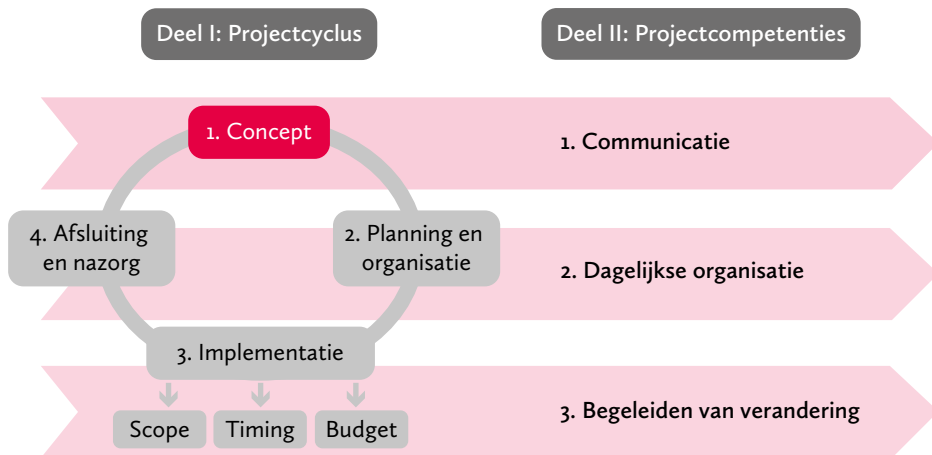
Dagelijkse organisatie

HOOFDSTUK 3

Begeleiden van verandering

Hoofdstuk 1

CONCEPT



1.1 Basisbegrippen

Een project kunnen we definiëren als een groep van activiteiten die leiden tot een éénmalig coherent doel, uit te voeren binnen een aantal randvoorwaarden, en meestal door meerdere deelnemers. Deze definitie omvat een aantal kernbegrippen, die we hier kort zullen bespreken en die in latere hoofdstukken van het boek uitgebreid aan bod zullen komen.

1.1.1 Leiden tot een eenmalig coherent doel

Soms ligt het beoogde ontwerp dat het projectteam dient te realiseren vooraf reeds duidelijk vast. Het eindresultaat is gedefinieerd en de opdracht van het projectteam bestaat erin om dit eindresultaat te verwezenlijken. In dit geval spreken

we veeleer over een 'to do'-project of een uitvoerend project. Het uiteindelijke object maakt al deel uit van de doelstelling zelf. Het projectteam dient enkel het beoogde resultaat zo efficiënt en effectief mogelijk te implementeren. Voorbeelden zijn:

- het uitvoeren van een marktonderzoek;
- het bouwen van een sociale woningwijk volgens een gedetailleerd plan;
- het implementeren van een ERP¹-pakket;
- het optimaliseren van een magazijn;
- het organiseren van het jaarlijkse Oktoberfest.

In andere gevallen moet een probleem of opportuniteit projectmatig aangepakt worden. Hier ligt het ontwerp helemaal niet klaar en dient het projectteam zelf het probleem duidelijk te omschrijven, oplossingen te ontwerpen en de implementatie te realiseren. De kernvraag – Waar willen we landen? – is vaak een van de moeilijkste aspecten van de conceptfase van een project. Bij dit soort projecten moet het team zowel een objectontwerp als een implementatieontwerp opzetten. Voorbeelden zijn:

- het verhogen van het marktaandeel van een product in een bepaalde markt;
- het realiseren van een sociaal woningbeleid in een gemeente;
- het integreren van bedrijfsinformatie en van performante bedrijfsprocessen;
- het minimaliseren van de voorraadkosten van een bedrijf;
- het organiseren van een festival met wereldfaam op een terrein.

Een projectteam, gesteund door een externe consultant, kreeg van een bedrijfs-leider de opdracht om een nieuw magazijn in te richten. Het huidige magazijn was niet meer adequaat en te klein om er alle voorraadartikelen op te bergen. Het projectteam deed een grondige studie, evalueerde alle mogelijkheden (locatie, huur/koop, bouw, inrichting) en kwam bij de CEO met de aanbeveling om een nieuw magazijn te bouwen op een stuk braakliggend terrein naast het bedrijf. De CEO keurde de aanbeveling goed en het projectteam ging aan de slag met het bouwen en inrichten van het nieuwe magazijn. Een jaar na de ingebruikname bleek echter dat het nieuwe magazijn voor drie vierde leeg stond. Met de ingebruikname van het nieuwe magazijn ging namelijk een grondige optimalisatie van de voorraadbeheersprocessen gepaard, zodat de optimale voorraadniveaus heel wat lager kwamen te liggen. Moraal van het verhaal: het optimaliseren van de voorraadpro-

cessen in het huidige magazijn zou evenzeer tot een verminderde voorraad geleid hebben. Het bouwen van een groot, nieuw en duur magazijn was helemaal niet nodig om de doelstellingen te bereiken. Het projectteam had zich laten verleiden tot een to do-project, terwijl de echte vraag naar de probleemstelling niet aan bod kwam. Het ontwerpgedeelte van het project schoot duidelijk te kort.

Het spreekt voor zich dat het realiseren van een to do-project minder complexiteit met zich meebrengt en dat het realiseren van ontwerpprojecten totaal andere dimensies inhoudt die de risico's aanzienlijk verhogen.

1.1.2 Een groep van activiteiten

Wanneer we refereren aan een groep van activiteiten of werkzaamheden binnen een bedrijf of organisatie denken we meestal aan procesmatig werken. Hierbij voeren we een bepaald proces herhaaldelijk op een consistente manier uit met een kenbaar gewenste uitkomst als doel. Voor deze activiteiten kunnen we procedures of werkinstructies uitschrijven. Voorbeelden zijn:

- produceren aan de lopende band;
- verwerken van klantenorders;
- afrekenen aan de kassa.

Procesmatig werken is echter niet synoniem met uitvoeren van eenvoudige taken. Een piloot van een passagiersvliegtuig voert tijdens het opstijgen en landen zeer procesmatige activiteiten uit, vastgelegd in uiterst nauwkeurige en gedetailleerde procedures en checklists, maar toch wel in een uitgesproken complexe omgeving.

Bij projectmatig werken voert het projectteam eveneens een groep activiteiten uit. Het grote verschil is dat deze activiteiten veel minder routinematig zijn en wellicht eerst gepland en ontworpen moeten worden. Tussen routine en improvisatie liggen de projectmatige werkzaamheden. Elk project is uniek en is een **eenmalig samenwerkingsverband**. Tevens is de levensduur van een project doorgaans veel groter dan dat van een proces en wordt er ook een veelvoud van activiteiten en middelen ingezet in vergelijking met een doorsnee proces. Een project overspant meestal weken, maanden of jaren, terwijl een proces doorgaans seconden, minuten, uren of hooguit dagen duurt.

Tevens kan er uit een project op termijn een proces en een vast programma voortkomen. Een event als Tomorrowland, initieel gestart als een eenmalig festival, is intussen uitgegroeid tot een proces en zelfs tot een volwaardig programma, met een herhaalde succesformule die verschillende continenten overspant. Of een project uitgroeit tot een proces en een programma hangt van tal van factoren af.



Processen worden projecten en projecten worden processen. Hoewel het onderscheid tussen procesmatig werken en projectmatig werken duidelijk is, lopen de concepten in de praktijk vaak door elkaar. Terwijl performante bedrijven meestal hun processen op een zeer consistente en coherente manier uitvoeren met een minimum aan variabiliteit, zijn deze bedrijven ook zeer begaan met het continu verbeteren van deze processen. Hiervoor worden teams ingezet die met verbeteringstechnieken, zoals lean of six sigma, de processen steeds meer trachten te optimaliseren. Dit kunnen ze enkel door volwaardige projecten op te zetten en uit te voeren die de volledige projectcyclus doorlopen. Aan de andere kant verwerven projecten die herhaaldelijk en op een consistente manier plaatsvinden dan weer een procesmatig karakter. Zo is het organiseren van een happy hour op een bepaalde vrijdag een duidelijk voorbeeld van een project. Maar wanneer hetzelfde team elke vrijdag een gelijkaardig happy hour organiseert, wordt dit een zeer routine- en procesmatig proces dat perfect in procedures kan vastgelegd worden.

1.1.3 Binnen een aantal randvoorwaarden

Projectmanagers verwijzen naar zichzelf wel eens op een ludieke manier als evenwichtsacrobaten. Inderdaad, het beheren van een project voelt aan als het constant in evenwicht houden van een aantal factoren, zoals doelstellingen, middelen en tijd. Maar al te graag zou de projectmanager werken in een stabiele omgeving, maar in de praktijk zullen omgevingsinvloeden zonder twijfel een sterke impact hebben op het verloop van het project. Vandaar dat voor een succesvol project