

Project Start Up Infrastructuur projecten Ingenieursbureau Maassluis

Jaap Kooman MBA

September 2010

Doel van de Maassluise manier van projectmatig werken: betere projectresultaten

Kernbegrippen zijn: Resultaat bepalen, Faseren, Beheersen en Beslissen

De MPMW moet afdelingen IM, OBM, ROVM en SB helpen bij het bereiken van onder meer de volgende doelen:

- meer eenduidigheid en minder (spraak)verwarring over hoe we fysieke projecten aanpakken, doordat we dezelfde taal en begrippenkader hanteren;
- er is een betere samenwerking tussen collega's die werkzaam zijn bij andere afdelingen, projecten en belanghebbenden, doordat we beter van elkaar weten hoe we projecten aanpakken;
- we hebben meer grip op onze projecten, doordat we explicieter zijn over onze aanpak en duidelijker naar anderen (kunnen) aangeven waar we staan en heen gaan;
- er vindt een betere besturing van projecten en soepeler besluitvorming plaats, doordat we verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk beleggen en het besluitvormingstraject goed inrichten;
- wij beheersen onze risico's beter, doordat we die helder in kaart brengen en goede maatregelen nemen om ze te managen;

1. Wat er aan vooraf ging.

In december 2007 is met Focus op Stadsontwikkeling het kader en de structuur vastgelegd voor opdrachtgestuurd en projectmatig te werken. Begin 2008 is de voormalige afdeling IBB gesplitst in de afdelingen Stadsbeheer en Civiele Techniek (CT - later Ingenieursbureau Maassluis). De afdelingen CT, OBM en ROVM vormden gezamenlijk Stadsontwikkeling. Gelijktijdig is opdrachtgestuurd werken voor Stadsontwikkeling ingevoerd, waarbij Stadsbeheer als opdrachtgever optreedt voor de fysieke infrastructuurprojecten die voortvloeien uit het beheer van de openbare ruimte. Maar ook onderling tussen de afdelingen van Stadsontwikkeling zijn opdrachtgever-opdrachtnemer relaties ingevoerd. Met projectmatig werken als managementmethodiek is een aanzet gemaakt voor wat nu als *de Maassluise manier van Projectmatig werken* (MPMW) wordt aangeduid.

Het Ingenieursbureau Maassluis (IM) en Stadsbeheer (SB) zijn januari 2009 gestart met een pilot met als doel inzicht in het totale opdrachtenpakket te verkrijgen en sturing in te voeren door wekelijks project voortgangsbesprekingen te houden.

Met het discussiestuk *Optimale Samenwerking door OpdrachtGestuurd Werken en ProjectMatig Werken bij Stadsontwikkeling* zijn in augustus 2009 de methodiek, rollen en verantwoordelijkheden verder besproken en omschreven. Dit stuk moet beschouwd worden als handreiking voor de mogelijke inrichting van een project. Van belang binnen deze handreiking was dat in ieder geval duidelijk werd bij wie het mandaat en de bevoegdheden zouden moeten liggen en wie de beslissingen moet nemen. Duidelijkheid daarover voorkomt verwarring en daardoor vertraging. Maar misschien nog wel belangrijker was een cultuuromslag, de bereidheid tot samenwerking en het onderling vertrouwen in elkaar.

In november 2009 is samenwerking gezocht met Rotterdam. Het Programma de Rotterdamse standaard voor projectmatig werken vertoont verschillende raakvlakken en overeenkomsten met de MPMW. Samen met de programmamanager zijn we de Rotterdamse methodiek gaan vertalen naar de Maassluise context, wat heeft geleid tot aanscherping van de methodiek in de leidraad. Daarnaast is veel aandacht geschonken aan de rollen, de formats en de inzet van tools bij MPMW. De eerste resultaten van dit werk zijn meegenomen in de pilot bij IM.

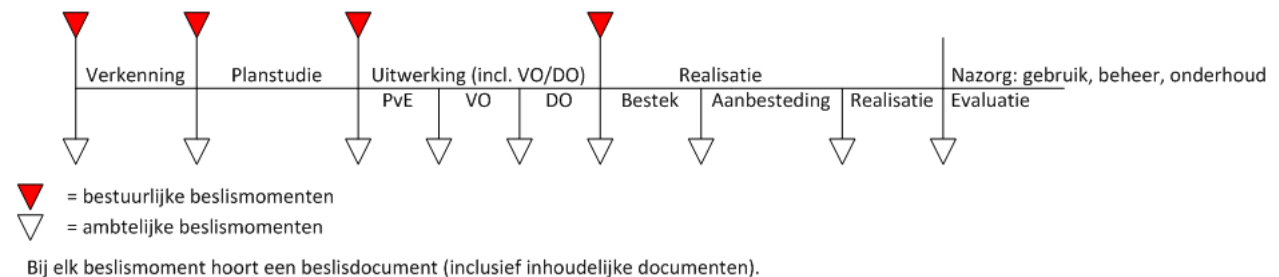
Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
PSU Infrastructuur projecten	Jaap Kooman	IM-1.1	15-11-2019	1/18

De MPMW heeft voor IM zijn nut in de Maassluise praktijk al bewezen. Meer en meer projecten zijn naar tevredenheid afgerond met gebruikmaking van bewezen methoden en technieken die in de fysieke sector breed worden toegepast.

In de eerste helft van 2010 is de pilot bij IM geëvalueerd. Tijd om deze ervaring te beschrijven en vast te leggen in dit document. De MPMW moeten we blijven actualiseren en zo nodig aanvullen, afhankelijk van de ontwikkelingen in het vakgebied van projectmatig werken, de ontwikkelingen in de fysieke sector, de ontwikkelingen in Maassluis en onze visie hierop voor onze eigen projecten.

2. Project Start Up

De fasering van infrastructuurprojecten



2.1 Toelichting van de programma onderdelen

Introductie van het project

Door vooraf een goede introductie op papier te zetten kan dit deel kort worden gehouden. Het startdocument bevat minimaal de informatie uit de presentatie en wat aanvullende informatie zoals hoe het project is ontstaan. Natuurlijk moet er de ruimte zijn voor verdere vragen, uiting van wensen, commentaar etc.

Commitment van het team

Wat zijn de ideeën van de teamleden bij het project? En waarom wilt men aan dit project werken? Wat verwacht men inhoudelijk en op persoonlijk vlak van het project? Aan de hand van een foto of voorwerp kan een iedereen hierop een toelichting geven.

Projectdefinitie (collectieve intake met opdrachtgever)

Het projectresultaat is een kwalitatief gegeven; het project moet de basis voor het te nemen startbesluit vormen. Hoe dat gerealiseerd moet worden (en wat de echte inhoud is) is nog onduidelijk. Om dit inzichtelijk te krijgen kan een Creatieve resultaatdefinitie worden doorlopen. Let wel op; een deel van de inhoud kan worden uitgewerkt na de PSU. Op hoofdlijnen moet hier wel aandacht aan worden besteed. Afbakening van het project (wat gaan we NIET doen) is van groot belang. Ook dient de opdrachtgeversrol (B&W -> gedelegeerd aan opdrachtgever) hier de nodige aandacht krijgen.

Structurering van het project (Work Breakdown Structure)

Het structureren van het totale project is een belangrijk onderdeel van de PSU. Welke deelprojecten zijn er te definiëren, hoe grijpen die op elkaar in en wat zijn daarbinnen de hoofdactiviteiten. Hier dient dan ook de nodige tijd in gestoken te worden. Daarnaast dient de afbakening expliciet aan de orde te komen. Wat wordt er nu eigenlijk niet gedaan? En wat zijn binnen de deelprojecten de grenzen? Randvoorwaarden en eisen kunnen ook expliciet aan de orde komen. Per projectonderdeel dient een trekker te worden 'bepaald'. Wie gaat welk onderdeel op zich nemen? En een grove planning dient te worden opgesteld met mijlpalen, gerelateerd aan belangrijke momenten. Voor een uitwerking van de methodiek; zie verderop.

Krachtenveldanalyse

Een analyse van het krachtenveld waarin we ons bevinden lijkt voor de hand te liggen. Niet alleen vanwege de complexe organisatie (meerdere financiers, gedelegeerde opdrachtgever), maar ook vanwege het niet/nauwelijks zichtbare resultaat van het project. Om het project meer in de spotlight te krijgen bij de juiste

mensen is een krachtenveld analyse een relatief eenvoudige, maar effectieve aanzet tot een goed communicatieplan.

Risicoanalyse

Aangezien het project nogal uniek in zijn soort is en er weinig ervaringen zijn in andere steden, is een risico analyse van groot belang. Bedreigingen zijn er in allerlei soorten; zo zijn er interne en externe risico's en zijn sommige wel en andere risico's niet te beïnvloeden / voorkomen. Het inschatten en classificeren van deze risico's, met daarbij mogelijke acties om de risico's te voorkomen, is zowel binnen de PSU als binnen de verdere uitwerking van de deelprojecten van belang.

Kwaliteitsplan en grove projectraming

Het inzichtelijk krijgen van sterke en zwakke punten van projectonderdelen en het opstellen van criteria komt hier aan de orde. Wanneer spreken we van een afgerond en (kwalitatief) goed project(onderdeel)? Waaraan moet het product dan voldoen? Hierbij geldt eigenlijk dat dit per deelproject uitgewerkt zou moeten worden. De vraag is in welke mate uitwerking binnen de PSU plaats moet vinden.

Projectbegroting

Een grove raming dient hier ook te worden uitgewerkt; de begroting kan per deelproject worden uitgewerkt in de fase na de PSU.

Projectorganisatie

De organisatie van projecten (deelprojectleiders, teamleden, afstemoverleggen en de exacte rol van de projectleider, opdrachtleider en gedelegeerd opdrachtgever) is een punt van aandacht.

Werkafspraken voor de eerste periode en voorbereiden presentatie

Wie er aan welke deelprojecten gaat werken is lopende de PSU in principe bepaald. Het maken van duidelijk afspraken voor de periode na de bestuurlijke behandeling van het startbesluit. Binnen 3 weken zal de projectleider een ieder het concept Plan van Aanpak (Startbesluit) sturen waarin ieder op wordt geacht te reageren.

Het geheel dient in een presentatie te worden gegoten voor het volgende agendapunt. Hier kan nog tijd voor nodig zijn.

Presentatie aan opdrachtgever

Om hier een goede presentatie te kunnen geven aan iemand die de PSU niet heeft bijgewoond, zullen we de resultaten aan de opdrachtgever presenteren.

2.2 Waarom een Project Start Up

Een PSU is een gestructureerd, in tijd geconcentreerd en begeleid begin van een project en duurt minimaal 1 dag. Voor een PSU worden uitgenodigd de projectteamleden (die het daadwerkelijke projectwerk doen), de begeleider en (voor een gedeelte van de PSU) de opdrachtgever. Een PSU wordt gehouden in de definitiefase van een project. De initiatieffase is afgerond. Input voor de PSU is een projectdefinitie en een ruwe schets van een activiteitenplan. Deze liggen vast in de offerte.

Doel PSU

1. afstemming
2. gelijkgerichtheid
3. motivatie

Hoe

Een PSU bevat 3 fasen.

Fase 1: Voorbereiding PSU

- Op basis van het intakegesprek met de opdrachtgever legt de projectleider de projectdefinitie en een ruw activiteitenplan vast. Hulpmiddel hierbij is het LogFrame. Vaste onderdelen: probleem van de opdrachtgever, resultaten, activiteiten, middelen, kosten, randvoorwaarden en veronderstellingen.
- De projectdefinitie en het activiteitenplan worden vastgelegd in de offerte. In het meest zuivere geval stel je een offerte op voor de initiatief en de definitiefase. Na de PSU kan een PvA opgesteld worden voor de volgende fasen. Op dat moment kan ook een (vervolg)offerte gemaakt worden voor de volgende fasen.
- Bij ingewikkelde projecten, waarbij geen sprake is van één duidelijke opdrachtgever maar waar meerdere stakeholders bij betrokken zijn, is het zinvol het uitgebreide LogFrame in te vullen. Hierin wordt ook aangegeven wat het projectdoel is en de maatschappelijke relevantie.
- De projectleider benadert de PSU begeleider en stelt samen met de PSU begeleider een programma op voor het uitvoeren van een PSU.
- De projectleider polst de deelnemers voor de PSU.
- Het programma wordt door de projectleider ter goedkeuring voorgelegd aan de opdrachtgever

Fase 2: Uitvoeren PSU (met daarin te programmeren programmaonderdelen)

- Introductie van het project, commitment van het team
- Projectdefinitie (het)
- Structureren en faseren (het)
- Planning (het)
- Teamvorming (wij)
- Krachtenveldanalyse (wij)
- Risicoanalyse (het)
- Organisatie (wij)
- Kwaliteitsplan (het)
- Projectbegroting (het)
- Werkafspraken voor de eerste periode
- Voorbereiding en presentatie aan de opdrachtgever

Fase 3: Afronding van PSU

- Opstellen en afronden Plan van Aanpak (Ook hierbij kan je gebruik maken van het LogFrame)
- (Eventueel: opstellen tweede offerte)
- Plan van Aanpak (en eventueel tweede offerte) versturen aan opdrachtgever
- Plan van Aanpak laten goedkeuren door de Directieraad



Waarvoor

Een PSU vormt de input voor een Plan van Aanpak. (In het verleden werd dit ook wel projectplan of projectcontract genoemd. Deze termen komen te vervallen. Het BRPR hanteert de term Plan van Aanpak). Het PvA beschrijft de aanpak van het project: het projectresultaat en de activiteiten, rollen en verantwoordelijkheden van het hele projectteam. Het Plan van Aanpak wordt gedragen door het hele projectteam en wordt op directieniveau vastgesteld.

In het PvA staan:

- Projectdefinitie
- De fase van het project (BRPR)
- Het resultaat (BRPR: naar welke besluitvorming wordt toegewerkt)
- Activiteitenplan
- Beheersaspecten (GOTICK)



Tips & valkuilen

- Nodig niet te veel mensen uit: een PSU kent geen toeristen!
- Zorg dat de opdrachtgever genoeg tijd heeft en aanwezig is bij de intake en de afsluiting
- Zorg dat de opdrachtgever tijdens rest van de PSU (telefonisch) bereikbaar is voor vragen
- Besteed expliciet tijd aan het beeld dat de deelnemers hebben bij het projectresultaat.
- Houd er rekening mee dat er dips kunnen zijn. Neem dan afstand en ga daarna met nieuwe energie verder.
- Besteed aandacht aan het teamproces. Met dit team ga je straks aan de slag. Ruimte voor humor, ontspanning, uitspreken van gevoelens en bespreekbaar maken van interactie zijn belangrijk.
- Locatie: Kies voor een rustige plaats, buiten de torens, zodat de deelnemers al hun aandacht bij de PSU hebben. Besteed aandacht aan de sfeer van de locatie en bv de mogelijkheid om daarna te borrelen.
- Zorg voor een grote zaal en wat kleinere zalen zodat in groepjes gewerkt kan worden. Zorg voor andere faciliteiten als flip-overs, overhead, geeltjes, etc. Telefoons moeten uit!
- Er blijft altijd wat liggen. Leg alvast een reservedatum vast of een terugkomdag.

2.3 Projectdefinitie

Doel

1. het formuleren wat er af is als het project klaar is
2. het proces om tot een projectdefinitie te komen dusdanig laten verlopen dat de projectleider, de teamleden en de opdrachtgever een helder en gemeenschappelijk beeld hebben van doelen en resultaten en zich daaraan ook volledig committeren.



Een projectdefinitie dient helder te omschrijven:

1. de probleemstelling van het project
2. de aanleiding van het project
3. het projectdoel (wat wil je bereiken)
4. het beoogde projectresultaat (het instrument waarmee het doel is bereikt, hulpvragen zijn: wat is tastbaar of zichtbaar als het project klaar is, wat zie ik dan voor me, lost het resultaat het doel op)
5. de afbakening van het projectresultaat (hulp vragen: wat is het resultaat niet, waar stopt het project, wanneer stopt het project en wat gebeurt pas daarna)
6. de effecten van het project (positieve, negatieve, maatschappelijke relevantie)
7. de randvoorwaarden waarbinnen het project zich afspeelt (denk aan budget, deadline e.d.) en de veronderstellingen

Hoe

De totstandkoming van de projectdefinitie kan op langs twee wegen:

1. De opdrachtgever weet wat hij wil en geeft duidelijke briefing aan het projectteam. In dit geval heeft de projectleider de projectdefinitie gezamenlijk met de opdrachtgever (en evt stakeholders opgesteld), is dit vastgelegd in de eerste offerte en kan deze dienen als input voor de PSU.
2. de opdrachtgever weet nog niet zo goed wij hij precies wil of wat wel en niet mogelijk is. In dit geval kan het projectteam gebruik maken van een aantal instrumenten om toch tot een goede projectdefinitie te komen: de swot-analyse, de pap-analyse, de toets op effectiviteit en de creatieve resultaat definitie (zie pagina 55 tot en met 64 van het boek Projectmatig creëren voor uitleg over deze instrumenten)

Bij dit onderdeel komt de opdrachtgever dus bij de PSU bijeenkomst. Door deze als het ware collectieve intake uit te voeren genereer je energie en commitment bij de teamleden.

Een collectieve intake kan er als volgt uitzien:

1. De opdrachtgever licht het project toe a.d.h.v het verslag van het intake gesprek/de offerte en zijn ideeën over het resultaat van het project;
2. Na de toelichting kunnen de aanwezigen (brainstormend) reageren op wensen rond het project, zorgen over het project, kritiek op de organisatie, oplossingen voor het project, ideeën om het project aan te pakken, herformuleringen van de projectdefinitie etc. Doel is niet om commentaar te geven maar eerder om de opdrachtgever uit te nodigen actief mee te doen en zich te laten inspireren door de projectteamleden. Tip: noteer alles op post it's.
3. De begeleider of projectleider clustert het materiaal. Tip: gebruik de 7 onderdelen van de projectdefinitie.
4. De opdrachtgever en het projectteam bespreken met elkaar voor alle aspecten waar de prioriteiten liggen, wat als gegeven of randvoorwaarden dan wel als onbespreekbaar moet worden beschouwd, en wat de meest aantrekkelijke dan wel prikkelende ideeën zijn die verder uitgewerkt gaan worden in de PSU.

Waarvoor

In de definitiefase van een project kan een PSU gebruikt worden om als projectleider samen met de opdrachtgever en de teamleden afspraken te maken over het resultaat, de activiteiten en de beheersaspecten. Wanneer het project gedefinieerd is en het projectresultaat is vastgesteld, moet in een volgende stap bepaald worden welke activiteiten moeten worden uitgevoerd om dat resultaat te bereiken. Hulpmiddel bij het opstellen van het activiteitenplan is structureren en faseren.

Tips & Valkuilen

- Goed naar elkaar luisteren
- Doorvragen
- Parkeer op een aparte flap opmerkingen die niet kunnen worden toebedeeld maar wellicht later tijdens de PSU waardevol blijken te zijn
- Opdrachtgever geeft geen opdracht, maar maakt afspraken.
- Het is van belang 'wilsovereenstemming' te bereiken, dat leidt tot afspraken die de betrokkenen kunnen en willen nakomen

2.4 Structureren en faseren in PSU

Doel

In dit onderdeel worden een drie instrumenten ingezet met doel de noodzakelijke structuur in een project aan te brengen.

Waarvoor

Documentnaam	Eigenaar document	Versie	Datum	Pagina
PSU Infrastructuur projecten	Jaap Kooman	IM-1.1	15-11-2019	6/18

Het structureren van het totale project is een noodzakelijk onderdeel van de PSU. Welke deelprojecten zijn er te definiëren, hoe grijpen die op elkaar in en wat zijn daarbinnen de hoofdactiviteiten. Hier dient dan ook de nodige tijd in gestoken te worden. Daarnaast dient de afbakening expliciet aan de orde te komen. Wat wordt er nu eigenlijk niet gedaan? En wat zijn binnen de deelprojecten de grenzen. Randvoorwaarden en eisen kunnen ook expliciet aan de orde komen. Het committeren van personen aan bepaalde deelprojecten is hierbij van belang; het zal energie creëren en betrokkenheid afdwingen.

Hoe

Drie instrumenten:

1. Allereerst wordt structuur aangebracht door alle activiteiten die in het kader van het project worden uitgevoerd in kaart te brengen en deze te ordenen: de Work Breakdown Structure, kortweg WBS.
2. Het aanbrengen van een fasering.
3. Met hulp van de resultaten van 1 en 2 wordt de planning gemaakt. De planning is leidraad voor het geweten voor het projectteam.

Tips & Valkuilen

- Een WBS bevat alleen inhoudelijke activiteiten
- Het detailniveau van de WBS is niet vastgelegd. Je kunt daar zelf een keus in maken maar neig niet tot overstructureren! Echter hoe vollediger de WBS, hoe kleiner de kans op "zwarte gaten" in je project of de zogeheten "lijken uit de kast".
- Het kan zijn dat tijdens dit proces blijkt dat het projectresultaat (of hier definitie gebruiken?) moet worden bijgesteld.
- De fasering en planning worden opgenomen in het Plan van Aanpak. Zorg dat er een planner bij de PSU zit zodat hij na afloop de planning kan maken.
- Het resultaat van een WBS sessie kan ook inzicht opleveren in de projectorganisatie.

2.5 Work Breakdown Structure

Waarvoor

In de definitiefase van een project kan een PSU gebruikt worden om als projectleider samen met de opdrachtgever en de teamleden afspraken te maken over het resultaat, de activiteiten en de beheersaspecten. Wanneer het project gedefinieerd is en het projectresultaat is vastgesteld, moet in een volgende stap bepaald worden welke activiteiten moeten worden uitgevoerd om dat resultaat te bereiken. Door alle activiteiten die in het kader van het project moeten worden uitgevoerd in kaart te brengen, wordt structuur aangebracht in het project.

Om alle activiteiten binnen de structuur van het project in kaart te brengen, kan een *Work Breakdown Structure* (WBS) gebruikt worden. In een WBS wordt het projectresultaat ontleed in steeds kleinere onderdelen, totdat uiteindelijk een reeks activiteiten op papier staat. Zo kan bijvoorbeeld het eindresultaat worden verdeeld in concrete deelresultaten. Elk deelresultaat in het eindproduct van een aantal hoofdactiviteiten, die weer opgedeeld kunnen worden in deelactiviteiten, enz.

Doel

1. het genereren van activiteiten voor het opstellen van de projectplanning en het projectbudget. Een WBS is daarmee een logische tussenstap van projectdefinitie naar beheersplan.
2. structureren van de projectorganisatie. De kolommen in de WBS, ook wel deelprojecten genoemd, zijn min of meer zelfstandige eenheden. Bij een groot project vallen deze onder de verantwoordelijkheid van een deelprojectleider. Het WBS is daarmee tevens een weergave van de organisatiestructuur van je project, inclusief een duidelijke verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

Een WBS kan op verscheidene manier geclusterd worden. Enkele voorbeelden:

- indeling op projectonderdelen
- indeling naar projectfasen
- vakinhoudelijke indeling
- geografische indeling

Hoe

Een manier van werken die veel ruimte geeft aan zowel creatieve inbreng als aan een sterke betrokkenheid van het team is *creatief structureren*. Op deze wijze worden in 4 stappen een WBS opgesteld:

1. afleiden en inventariseren van deelresultaten en activiteiten.
2. het clusteren daarvan tot deelprojecten,
3. het kiezen voor deelprojecten
4. het verder uitwerken van de deelprojecten

Een werkwijze voor creatief structureren:

- Alle projectteamleden schrijven deelresultaten en activiteiten op die bijdragen aan het projectresultaat. Deze worden gedurende 5 minuten op geeltjes geschreven;
- Er worden vier of meer flip-over vellen opgehangen. Op de vellen wordt onderaan (op 3/4 hoogte) een streep getrokken;
- De teamleden lichten hun geeltjes toe en de geeltjes worden logisch geordend op de vellen en gerangschikt naar cluster/deelproject;
- Onder de streep komen die activiteiten te staan, die niet direct onder het project vallen, maar er mee te maken hebben;
- Op groentjes wordt aangegeven wie waaraan een bijdrage wil leveren.
- Op roodtjes wordt aangegeven over welke kennis het projectteam niet beschikt en wat wel nodig is voor het projectresultaat. Aangegeven wordt wat nodig is (onderzoek/ uitbesteden), wie het uitzoekt en hoeveel geld hiervoor nodig is.
- Daarna wordt een planning gemaakt.

Het resultaat van een dergelijke WBS sessie kan zijn: de projectstructuur waaraan bijv. ook deelbudgetten gekoppeld kunnen worden, de projectplanning, de projectorganisatie.

Of je nu wel of niet een PSU organiseert voor je project: een WBS kan een zeer handig instrument zijn om je project te organiseren en een beeld te krijgen van alle activiteiten die het projectteam moet verrichten.

Tips & Valkuilen

Aandachtspunten:

- de activiteiten van de projectleider om het proces gaande houden (voortgangsrapportage, planning, etc.) worden NOOIT in een WBS opgenomen. Een WBS bevat alleen inhoudelijke activiteiten
- het detailniveau van de WBS is niet vastgelegd. Je kunt daar zelf een keus in maken. Hoe vollediger de WBS, hoe kleiner de kans op "zwarte gaten" in je project of de zogeheten "lijken uit de kast".

De wijze waarop teamleden (inclusief de projectleider) een WBS opstellen, bepaalt in grote mate de kwaliteit van het uiteindelijke resultaat. Hierbij zijn 2 aspecten van belang:

- In de praktijk is het afleiden (top-down) van de WBS vaak enkel een analytisch proces, waarbij met name gevraagd wordt logisch na te denken. Het gebrek aan creativiteit doordat creatieve vermogens van teamleden niet benut worden, kan tot gemiste kansen leiden. Het is belangrijk een werkwijze te vinden waardoor de creativiteit van het team wel aangesproken wordt.
- Hoe meer de projectteamleden zelf de structuur van het werk kunnen bepalen, des te meer levert dat op aan energie en betrokkenheid bij het resultaat en de werkwijze. Een sterke betrokkenheid maakt tevens duidelijk welke activiteiten energie opleveren bij de verschillende teamleden en welke juist niet. Daarom is het belangrijk het projectteam een grote vrijheid te geven in het opstellen van de WBS voor het eigen project.

2.6 Planning

Hoe

Om tot een goede planning te komen, moeten de volgende stappen worden uitgevoerd:

1. Inventariseer van de afhankelijkheden tussen activiteiten



2. Verdelen van activiteiten door/onder teamleden en/of derden
3. Toekennen van mijlpalen
4. Vaststellen van de doorlooptijden van de afzonderlijke activiteiten
5. Berekenen van de totale doorlooptijden van het gehele project (het kritieke pad)
6. Afstemmen van begin- en einddata van de uit te voeren taken met de agenda's van de betrokken teamleden
7. Het opstellen van een passende en haalbare planning.

Maak gebruik van:

De post it's van de WBS door deze in een logische volgorde achter en onder elkaar te zetten en vervolgens door pijlen te trekken zodat de afhankelijkheden zichtbaar worden

Tips & Valkuilen

- neem mijlpalen op in de voortgangsrapportages
- neem tijd op in de planning voor de beslissingstijd

2.7 Krachtenveldanalyse

Inleiding

De krachtenveld analyse is een instrument om alle actoren binnen het krachtenveld van een project in kaart te brengen. Andere vergelijkbare instrumenten zijn de netwerk, omgevings- en de stakeholderanalyse.

Doel

Een krachtenveld analyse levert een 'groepsfoto' op (een momentopname) van alle actoren (betrokkenen en belanghebbenden) in en rond je project. Deze groepsfoto heeft als doel inzicht krijgen in:

- de betrokken personen en partijen (belanghebbenden oftewel krachten), en
- de aard van de relaties tussen en met die personen en partijen die het projectresultaat kunnen beïnvloeden (positief en negatief).

Met dit inzicht kun je als projectleider of projectgroep (preventieve) maatregelen nemen en extra acties ondernemen.

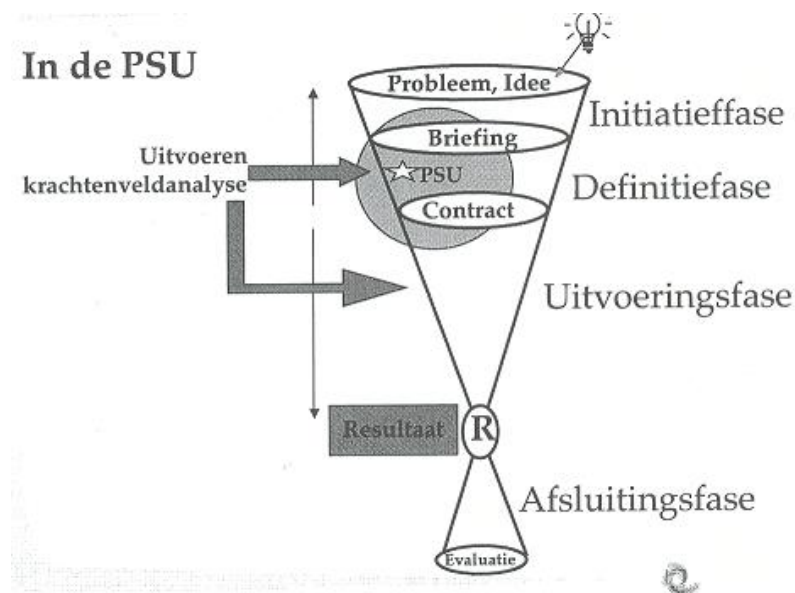
Het resultaat van de krachtenveld analyse kan opgenomen worden in een communicatieplan dat aangeeft welke acties genomen worden voor welke actoren.

Wanneer gebruiken

Een krachtenveld analyse kan gehouden worden op meerdere momenten:

1. Het meest logische moment is bij een PSU. Een PSU wordt gehouden aan het begin van een project of bij de start van een nieuwe fase. Wie actoren en wat is hun rol en positie. Dit inzicht kan helpen een haalbaar projectresultaat te definiëren met je opdrachtgever en projectgroep.
2. Een ander moment is bij problemen of vastlopen van het proces terwijl het onduidelijk is waar dit nu precies aan ligt. Inzicht in het krachtenveld van dat moment kan helpen om met gebruik van relaties belemmerende factoren te verkleinen of weg te nemen en/of bevorderende factoren nog meer te versterken.

Let wel: een krachtenveldanalyse is altijd een momentopname; het krachtenveld zal in de tijd altijd verschuiven en veranderen.



Hoe

Fase 1: De analyse

- Stap 1: inventarisatie van actoren
- Stap 2: inventarisatie van belangen
- Stap 3: in kaart brengen van actoren en belangen

Fase 2: Actieplan of communicatieplan maken

- Bedenken en plannen van acties en maatregelen
- Opzetten organisatie

Na de analyse bepaal je samen met het projectteam welke acties genomen worden voor welke actoren. Bepaal met je projectgroep waar (en eventueel alvast hoe) je gaat interveniëren op relaties met deze actoren.

- Het kan gaan om maatregelen gericht tegen een actor (informatie verstrekken, andere rol geven), maar het gaat ook om twee-richtingsverkeer (een gesprek aangaan om er achter komen waarom een actor een bepaalde positie inneemt).
- Bedenk acties/maatregelen die de bevorderende invloed van een relatie versterken en/of de belemmerende invloed van een relatie verzwakken.
- Wees ook alert op overeenkomsten tussen meerdere personen (groepen) in hun houding en (onderlinge) relatie t.o.v. het projectresultaat. Het kan nodig zijn om te interveniëren op de hele 'groep'.

Fase 3: Blijven(d) betrekken

- Actoren actief benaderen: (vaker) langs gaan en praatje maken/ relatie versterken
- Persoon via een andere relatie proberen te beïnvloeden
- Iemand structureel betrekken bij het project of juist eruit zetten (in/uit projectgroep, stuurgroep, klankbord)
- Alert blijven op signalen
- Omgaan met ontwikkelingen
- Evalueren en bijsturen

Methoden voor de analyse

Voor fase 1 (de analyse) bestaan twee methoden:

- De projectkaart van KernConsult
- De actorindeling van de B&A Groep

Beide methoden lijken erg op elkaar. De methode van de B&A groep is uitgebreider.

Tips & Valkuilen

- De krachtenveldanalyse kent geen vast stramien: bepaal zelf welk niveau van gegevens je nodig acht.
- Zoek naar personen en niet naar organisaties: in dezelfde organisatie of groep kunnen zowel voor- als tegenstanders zitten van het project, maak hier gebruik van indien nodig.
- Een kwalificatie geven aan een persoon en/of relatie is een momentopname in de eigen beeldvorming; laat dit beeld niet gefixeerd raken, maar check (indien nodig) of de kwalificatie (nog steeds) klopt.

2.8 Risicoanalyse

Inleiding

Bij totstandkoming van het Plan van Aanpak zijn per definitie niet alle vragen, laat staan alle antwoorden, bekend. Toch wordt van de projectleider en het projectteam verwacht dat zij zich op dat moment verbinden aan het resultaat, de planning en een nauwkeurige schatting van de middelen die voor de projectuitvoering nodig zijn. De methoden en technieken van risicomangement zijn daarbij behulpzaam.

Doel

Een risicoanalyse heeft als doel de potentiële problemen en kansen in een project op te sporen.

Context binnen PSU

Een risicoanalyse wordt gehouden bij iedere nieuwe fase van een project. De risicoanalyse is dus een vast onderdeel van de PSU. Een risicoanalyse kan daarnaast ook gehouden worden bij bv koerswijzigingen.

Hoe

Een risicoanalyse bestaat uit de volgende stappen:

1. Afbakenen analyse
2. Inventariseren van de risico's
3. Rangschikken naar prioriteit
4. Gevolgklasse bepalen per risico
5. Benoemen en vaststellen acties

Voorbeeld aanpak tijdens PSU

1. Alle projectteamleden schrijven mogelijke risico's op die het projectresultaat negatief kunnen beïnvloeden. Deze worden gedurende 5 minuten op geeltjes geschreven;
2. Er wordt een flip-over vel opgehangen.
3. Op dit vel wordt een lijn getekend: links het moment 0 en rechts het moment einde project.. Hoe dichter bij het 0-punt hoe groter de kans dat het risico zich voordoet;
4. De teamleden plakken en lichten hun geeltjes toe;
5. Per risico aangeven de kans, het effect en de responstijd;
6. Maken van een totaalinschatting van de risicowaarde met behulp van een verrekentabel voor deze drie aspecten. $Risicowaarde = kans \times effect \times responstijd$.
7. In een schema de meest kritische beheersaspect(en) beoordelen.
8. Vaststellen voorzorgsmaatregelen en noodscenario's.

Andere soorten analyses:

3. SWOT-analyse: relaties leggen tussen de interne sterke en zwakke kanten van het project. En de externe kansen en bedreigingen die zich voordoen.

4. Delphi-methode voor de projectplanning, een risicoanalyse op de doorlooptijd van het project. Op basis van een logisch model van het project maakt een aantal inhoudelijk deskundigen voor elke projectactiviteit drie schattingen van de doorlooptijd: een optimistische, een meest waarschijnlijke en een pessimistische. Tegelijkertijd worden de belangrijkste factoren benoemd die de doorlooptijd beïnvloeden. Met behulp van een statistische simulatie wordt vervolgens een curve getekend die het verband aangeeft tussen een aantal opeenvolgende mogelijke opleveringsdata van het project en de kans dat deze ook daadwerkelijk worden gehaald. De benoemde risicofactoren dienen als basis voor verdere activiteiten die erop gericht zijn projectrisico's te beperken.
5. Internal Rate of Return en de terugverdiendtijd van het project..
6. De krachtenveldanalyse. Een risicoanalyse aan de 'wij-kant' van het project. structureren van de projectorganisatie.

Tips + Valkuilen

- Een risicoanalyse moet aan de orde komen tijdens een PSU. Dat betekent dat in ieder geval de inventarisatie plaats vindt met het team. Dit bevordert ook het commitment van het team. De verdere uitwerking hoeft niet altijd met het hele team te gebeuren.
- Een risicoanalyse gaat niet alleen over technische aspecten (tijd en geld), maar ook over de relationele aspecten in het project. (Zie hiervoor ook de krachtenveldanalyse)

2.9 Projectorganisatie

Doel

- Organiseren van het project is structureren van de samenwerking.
- Met behulp van de structuur worden de condities gecreëerd waaronder het coördineren en uitvoeren van de werkzaamheden in het project soepel verlopen.
- Verduidelijking van ieders taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (projectrol).
- Heldere afspraken over het onderhouden van relaties binnen en buiten het project.

Hoe

- Weergave in projectorganogram (schematische weergave van de organisatiestructuur) met daarin zichtbaar de positie van de verschillende projectrollen ten opzichte van elkaar.
- Mogelijke weergave is diablo of zandloper. Weergave van de zandloper maakt de relatie zichtbaar tussen de interne (het projectteam en de werkgroepen ofwel onderbouw) en de externe projectstructuur (opdrachtgever, directieraad, stuurgroep ofwel bovenbouw). De kern van het zandlopermodel is dat de formele relatie tussen de interne en de externe projectstructuur alleen mag verlopen via de (gedelegeerd) opdrachtgever en de projectleider.

Waarvoor

- De toedeling van projectrollen (soort functieomschrijving) bepaalt in hoge mate het commitment van de betrokkenen.
- Taken = soort van projectwerkzaamheden die iemand doet;
- Verantwoordelijkheden = zaken of gebieden waarop een teamlid kan worden aangesproken;
- Bevoegdheden = mandaat dat iemand heeft voor het nemen van besluiten en/of het aanwenden van middelen.

Context in PSU

- Work Breakdown Structure: deelprojecten definiëren door creatief structureren en vragen naar bijdragen van de teamleden (groene plakkers).
- Teamsamenstelling en teamrollen of -bijdragen: over samenwerking in het project.

- Cultuuranalyse: t.b.v. afspraken die het functioneren van projectteams kunnen ondersteunen.

Tips + valkuilen

- Teams met 2 tot 8 leden zijn door 1 projectleider aan te sturen. De aansturing van grotere teams wordt al snel zo complex dat het beter is het project in een aantal deelprojecten op te splitsen.
- De samenhang van de activiteiten binnen elk deelproject behoort groter te zijn dan die tussen de afzonderlijke deelprojecten: niet te veel afstemming en coördinatie nodig tussen deelprojecten.
- Synergie door combineren van activiteiten en deelresultaten zodanig dat effectiviteit of efficiency van het project toeneemt.
- Per projectfase moet er over de inrichting van de projectorganisatie nagedacht worden, aangezien de samenstelling en de verdeling van de taken en bevoegdheden per fase kan verschillen.
- De werkzaamheden in de initiatiefase worden veelal uitgevoerd in ad hoc werkverbanden. In deze fase wordt immers nog gezocht naar de goede resultaatomschrijving, waarna de daartoe benodigde werkzaamheden worden geïnventariseerd. Wanneer de projectorganisatie te vroeg wordt samengesteld, bestaat het gevaar dat het resultaat vanuit de mogelijkheden en beperkingen van de (te vroeg) geïnstalleerde organisatie wordt vastgesteld, en de werkzaamheden worden afgeleid van de mogelijkheden van de betrokkenen.
- Bij het gebruik van 'hulpconstructies' in de projectorganisatie, zoals begeleidingsgroep, projectraad, gebruikeroverleg, klankbordgroep, is het van belang dat er vooraf bij alle betrokkenen een duidelijk beeld bestaat waartoe het overleg bedoeld is: opdrachtgevend, informierend, opiniërend, besluitvormend en/of toetsend. Dit om competentiekwesties bij voorbaat te vermijden (zo dat al mogelijk is).
- Het Projectteam is het platform voor de bespreking van de voortgang van het project; dit is het belangrijkste instrument voor informatie-uitwisseling in het team. Effectief en efficiënt vergaderen verhoogt de helderheid en creëert daarmee energie. Voor de bespreking van de voortgang is een korte bijeenkomst veelal voldoende; inhoudelijke discussies over onderwerpen zijn zelden voor alle teamleden even interessant (dit hoort thuis in de werkgroepen).
- Na de krachtenveldanalyse: check of je organisatiestructuur nog op de juiste manier in elkaar zit

2.10 Het Kwaliteitsplan

Inleiding

Het kwaliteitsplan geeft aan wat de kwaliteit is van het projectresultaat. Het geeft aan wanneer een projectresultaat goed genoeg is.

Doel

Het oordeel over de kwaliteit van het projectresultaat ligt primair bij de opdrachtgever. Om ervoor te zorgen dat een team aan dezelfde kwaliteit werkt zijn gezamenlijk afspraken nodig over kwaliteit en gemeenschappelijke beelden van wat kwaliteit inhoudt. Door vroegtijdig aandacht te besteden aan het formuleren van kwaliteitseisen is te voorkomen dat het uiteindelijke product toch iets anders is dan de opdrachtgever had verwacht.

Wat

Het kwaliteitsplan bestaat uit 3 onderdelen:

- aantal kwaliteitscriteria voor beoordelen projectresultaat
- daarvan afgeleid de specifieke normen waaraan het resultaat moet voldoen
- instrumenten om te meten of de resultaten ook daadwerkelijk aan de norm voldoen

Het kwaliteitsplan is een onderdeel van PvA. In het plan wordt afgesproken dat de kwaliteit binnen de overeengekomen randvoorwaarden (GOTICK) wordt gerealiseerd. Het motto hierbij is: 'goed is goed genoeg'. Daarmee wordt bedoeld dat het projectteam niet minder, maar ook niet meer kwaliteit levert dan is afgesproken.

Kwaliteit kan betrekking hebben op 3 aspecten:

- kwaliteit van het projectresultaat
- kwaliteit van het projectproces
- kwaliteit van (projectmatig creëren in) de organisatie

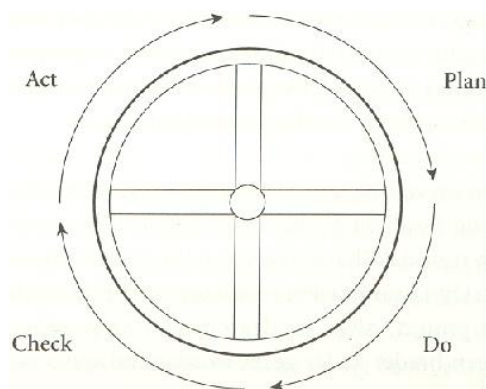
Hier wat alleen ingegaan op de kwaliteit van het projectresultaat. De kwaliteit van het proces wordt bepaald door alle betrokkene: teamleden, projectleider en opdrachtgever. Lees hierover meer bij teamsamenstelling.

Er zijn 3 kwaliteitsniveaus te onderscheiden:

1. Kwaliteit die moet = het-kwaliteit (de technische eisen)
wordt hieraan niet voldaan dan is het project mislukt
2. Kwaliteit die hoort = wij-kwaliteit (professionaliteit)
dit is het kwaliteitsniveau waar de opdrachtgever op rekt (luisteren, zorgvuldige communicatie, aandacht voor draagvlak). De relationele kant is hierin belangrijk, vandaar wij
3. Kwaliteit die kan = ik-kwaliteit (verantwoordelijkheid nemen)
dit ontstaat als de teamleden zich verbinden aan de veranderingen t.g.v. het project. Teamleden nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen bijdrage én die van het project als geheel. Kwaliteit die kan ontstaan als:
 - mensen zelf te taken kunnen kiezen waarvoor ze verantwoordelijkheid willen dragen,
 - het team samen met de opdrachtgever vormgeeft aan het project, en
 - mensen vanuit hun kernkwaliteiten kunnen werken en persoonlijk kunnen groeien.

Hoe

Het maken van een kwaliteitsplan is de eerste stap in de kwaliteitszorg.



Binnen de kwaliteitszorg hanteren we een beheerscyclus met 4 stappen (Deming cyclus):

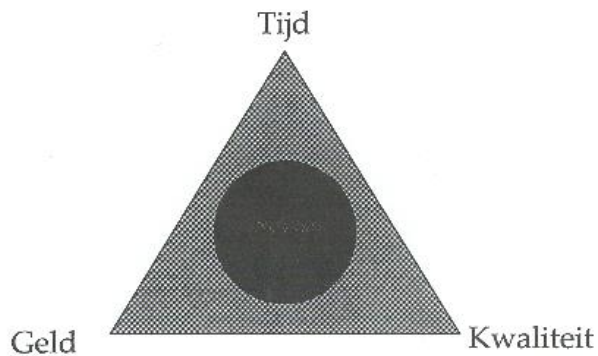
1. plan: planvorming (wat willen opdrachtgever en projectteam bereiken) = kwaliteitsplan
2. do: uitvoering van de plannen
3. check: meten van de voortgang
4. act: evalueren en bijstellen of optimaliseren

De beheerscyclus

Om een project te kunnen beheersen zijn normen nodig. Twee normen zijn vaak bij iedereen bekend: planning en budget. De kwaliteitsnormen zijn meestal wel helder als het om technische vereisten gaat (specificaties, bestek, programma van eisen). In een niet-technische omgeving is kwaliteit vaak niet genormeerd. Ook voor projecten geldt dat normloosheid leidt tot verloedering. Om tot normen te komen is een grondige analyse

nodig. De WBS is hierbij behulpzaam. Normen alleen zijn echter niet voldoende. Er is altijd een marge rondom de norm nodig. Hier ligt een relatie met risico's.

Bermuda-driehoek



De Bermudadriehoek van een project

Tussen geld, tijd en kwaliteit is in een project vaak een grote mate van uitwisselbaarheid mogelijk. Hiervan kan het team goed gebruik maken als de marge van de meest schaarse beheersfactor uitgeput raakt. Het middelpunt van de driehoek wordt gevormd door de draaikolk van de organisatie. Als het team niet goed draait of meegenomen wordt

Methode

Het opstellen van een kwaliteitsplan voor een project kent een aantal stappen:

1. inventariseren/formuleren kwaliteitscriteria
2. rangschikken van geselecteerde criteria naar hun belang voor het project
3. onderzoeken op welke kwaliteiten van organisatie/projectteam de criteria een beroep doen
4. op basis hiervan bepalen welke criteria de meeste aandacht vragen (belangrijk voor opdrachtgever en/of omdat ze team aanspreken op een zwakke kant)
5. per geselecteerd criterium een beheersinstrument kiezen
6. de gevolgen (extra activiteiten, kosten, doorlooptijd) van alle aspecten van het kwaliteitsplan opnemen in het Plan van Aanpak

Bijlage I MMPW in vogelvlucht

Resultaat bepalen

Een project start met een afspraak tussen de projectleider en de opdrachtgever over hoe het eindresultaat er uit dient te zien. Het eindresultaat dient zoveel mogelijk in SMART-termen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Resultaatgericht, Tijdspecifiek) geformuleerd te worden. Het bepalen van het resultaat is een proces van onderhandelingen, waar uiteindelijk de opdrachtgever een heldere opdracht verstrekt aan de projectleider.

Faseren

Een fasering beschrijft het totale traject dat een project doorloopt, met alle benoemde tussenstappen, vanaf het eerste idee tot en met de oplevering. Hierbij zijn diverse Maassluise afdelingen, de politiek, burgers en allerlei mogelijke partijen betrokken. Omdat we expliciet en transparant zijn over onze projectaanpak, kan iedereen op dezelfde standaard manier projecten aanpakken en duidelijk naar anderen aangeven in welke fase we staan en waar we heen gaan.

Beslissen

Het is belangrijk besluitvorming en beslismomenten goed te organiseren. In het projectplan wordt vastgelegd hoe de besluitvorming verloopt en welke betrokkenen waar een rol hebben. De (standaard) projectfasering onderscheidt de bestuurlijke en ambtelijke beslismomenten. Basiselementen zijn de thema's Geld, Risico's, Organisatie, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit (GROTICK).

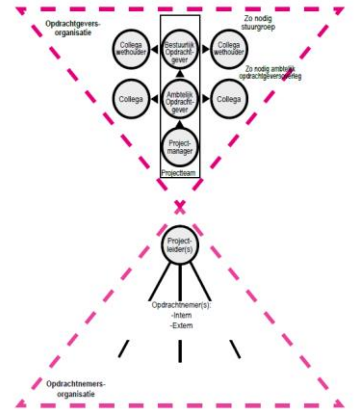
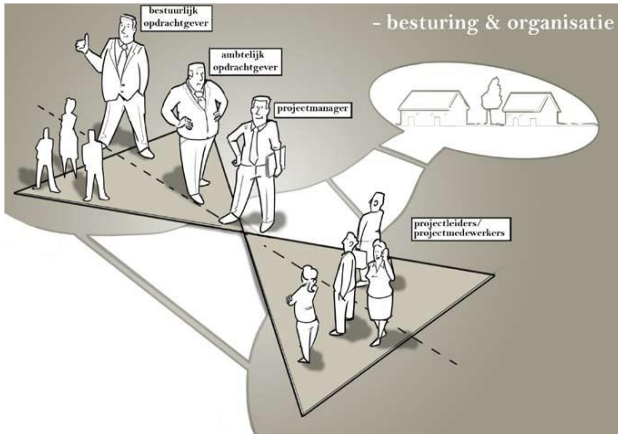
Gedurende de looptijd van een fase meldt de projectmanager de voortgang door middel van de (standaard) voortgangsrapportage. Een beslismoment markeert in ieder geval een fase-overgang waarbij de opdrachtgever wordt gevraagd om een beslissing te nemen. Tussentijds kunnen ook beslismomenten nodig zijn; dit is projectafhankelijk. Aan de hand van het eerder opgestelde projectplan en het beslisdocument bereidt de projectleider de besluitvorming voor. In het beslisdocument wordt dan ook aandacht besteed aan de GROTICK-aspecten. Wanneer de beslissing genomen is, kan het project voort. Eventueel is dit ook de start van een nieuwe fase.

Beheersen

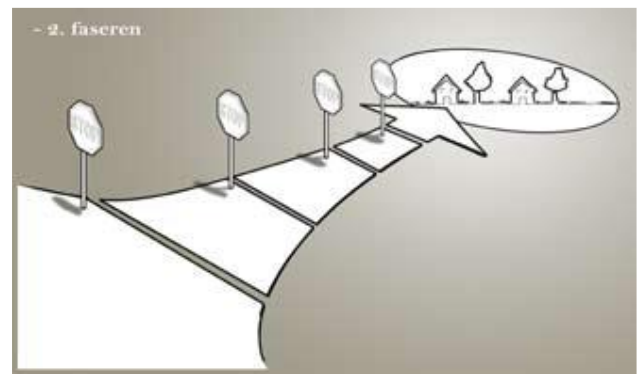
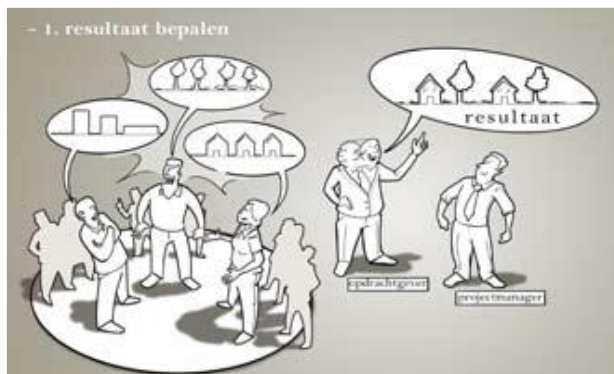
Aan de voorkant van een project maken de opdrachtgever en de projectleider afspraken over het resultaat, de activiteiten en de beheersaspecten. Deze afspraken worden vastgelegd in het projectplan. Projectbeheersing betekent verantwoord omgaan met, en dus sturen op de GROTICK aspecten. Het is de taak van de projectleider om continu deze beheersaspecten in de gaten te houden (projectcontrol), eventueel met hulp van een controller, en hierop (waar nodig) bij te sturen. Hierdoor is een betere beheersing van (in eerste instantie) tijd, kosten en kwaliteit van een project mogelijk. De overige (afgeleide) beheersaspecten, zoals risico's, organisatie, informatie en communicatie spelen een belangrijke rol in dit proces. Het doel is dat we de projecten in de hand hebben en vroegtijdig weten waar we met de kosten en het tijdspad zullen uitkomen, waarbij we tevens de afgesproken kwaliteit zullen leveren. Daardoor zullen er minder overschrijdingen op projecten plaatsvinden en worden de projecten uitgevoerd volgens het projectplan. Juridische borging en audits bieden de projectleider een hulpmiddel bij dit proces. Tot slot doet de Maassluise manier van Projectmatig Werken ook nog eens heldere uitspraken over besturing en organisatie zoals:

- eenduidig opdrachtgeverschap;
- heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden / mandaat;
- duidelijke opschalingsprocedure;
- vastgestelde meldingsnorm.

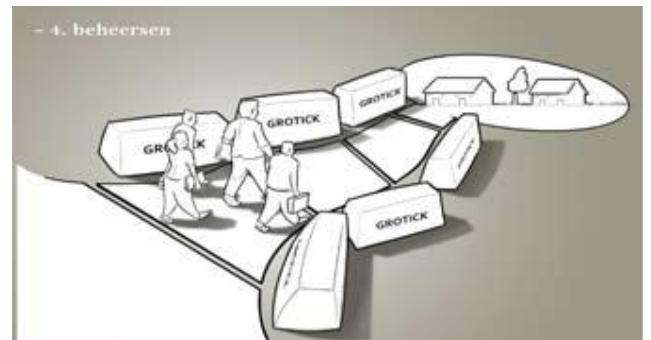
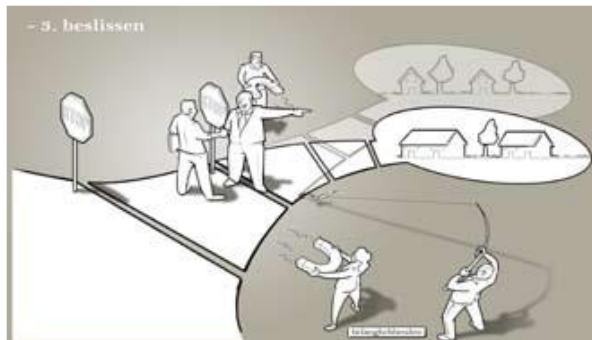
WBS Infrastructuur projecten Ingenieursbureau binnen de 'De Maassluise manier van projectmatig werken'



Een heldere projectorganisatie met een duidelijke rolverdeling leidt tot goede samenwerking



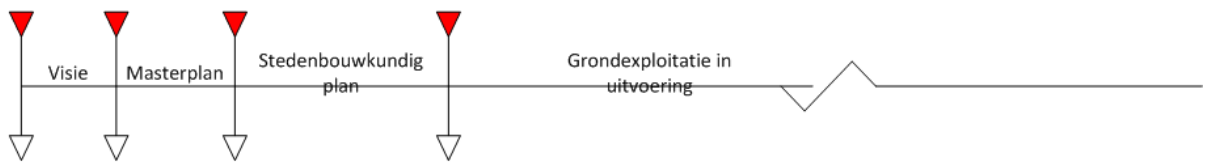
De Maassluise manier van Projectmatig Werken onderscheidt bij Stadsontwikkeling drie typen projecten met hun eigen fasering: beleidsontwikkeling, gebieds- en locatieontwikkeling en infrastructurele projecten.



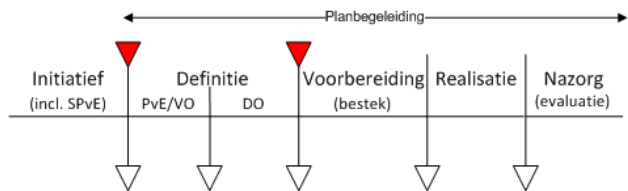
Beslissen: keuzes (laten) maken en vastleggen in beslisdocumenten

Beheersen: managen van het werk op zeven beheersaspecten (GROTICK)

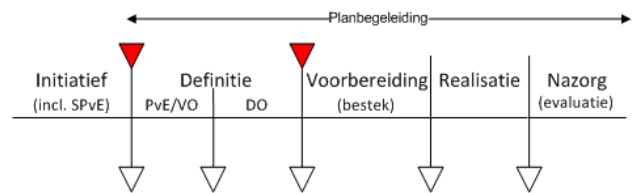
De fasering van gebiedsontwikkeling



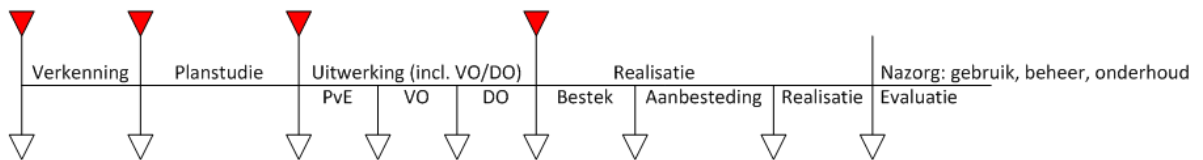
Locatieontwikkeling 1



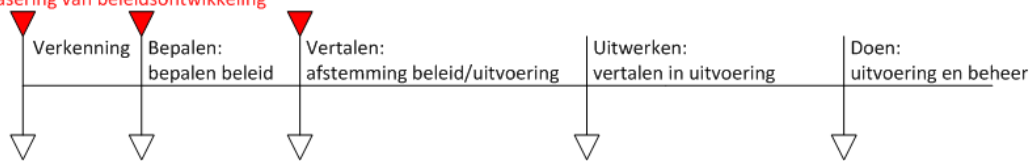
Locatieontwikkeling 1



De fasering van infrastructuurprojecten



De fasering van beleidsontwikkeling



- ▼ = bestuurlijke besismomenten
- ▽ = ambtelijke besismomenten

Bij elk besismoment hoort een beslisdocument (inclusief inhoudelijke documenten).