

Het projectdossier

Orde op zaken in je project

Cees Oerlemans

Patries Quant

Inhoud

Waarom een projectdossier?	7
---	----------

Uitgangspunten, schema's en overzichten

Beslisboom: wel of geen project?	10
Overzicht projectproces	12
Project infrastructuur	14
Oorzaak en gevolg analyse	16
Participantenanalyse	18
Haalbaarheidsonderzoek	20
Resultaatdefinitie	22
Risicoanalyse	26
Mijlpalenplan	28
Activiteitenplanning (Work Breakdown Structure)	30
Netwerkplanning	32
Balkenplanning	34

Documenten

Startnotitie	38
Projectplan	42
Rekenschema netwerkplanning	48
S-curve grafiek	50
Informatiebeheersplan	52
Voortgangsrapportage	54
Risicoanalyse	56

Checklists

Checklist beheersaspecten	60
Checklist evaluatie	62

Waarom een projectdossier?

Het vastleggen van afspraken, planningen en beslissingen in een dossier kost aardig wat tijd en aandacht. Maar een project moet goed gedocumenteerd te zijn, anders loop je het risico dat het faliekant fout loopt. Een project doe je niet alleen. Anderen moeten inzicht hebben in de aanpak en het verloop en dat kan alleen als een en ander overzichtelijk is vastgelegd. Bij projectmatig werken is het bovendien noodzakelijk dat er verantwoording wordt afgelegd en zaken inzichtelijk worden gemaakt. Het is dus essentieel dat anderen snel de weg kunnen vinden in het dossier en dus in het project.

Maar er zijn meer redenen waarom documentatie belangrijk is:

- Projectleiders zijn over het algemeen doeners. Ze hebben het overzicht over het proces in hun hoofd en vinden dat voldoende. 'Ik weet precies wat er moet gebeuren', roepen ze dan. Maar als ze op de een of andere manier wegvallen, weggaan, ziek worden, zit iedereen met een probleem. Om in een lopend project de zaken over te nemen, is het noodzakelijk dat dingen zijn gedocumenteerd.
- Met projecten is vaak veel geld gemoeid. Die kosten moeten worden verantwoord. Het is niet voldoende dat er een boekhouding wordt bijgehouden, het is van belang dat de uitgaven direct gekoppeld zijn aan de projectactiviteiten, zowel in de toekomst als in het verleden. Het dossier verschaft zo inzicht in de lopende kosten.
- Een project kost niet alleen geld, maar vooral ook tijd van projectleider en medewerkers. Ook daarin moet inzicht zijn. In het dossier zit uiteraard een planning, een overallplanning en een activiteitenplanning. Lijnmanagers die mensen 'uitlenen' aan een project, moeten die urenverantwoording kunnen nakijken.
- Een project speelt zich niet alleen af tussen een projectleider en zijn projectmedewerkers. De opdrachtgever, de stuurgroep, klankbordgroep en welke andere betrokkenen dan ook (geldschieters bijvoorbeeld) moeten te allen tijde inzicht hebben in de stand van zaken.
- Ieder project moet geëvalueerd worden: wat liep goed, wat niet en waarom? Dat kan alleen als je dingen terug kunt zoeken. Bovendien kun je op deze manier ook zelf leren van je missers en 'best practices' en anderen hiervan mee laten profiteren.

Hoe is dit boek opgebouwd?

Dit boek volgt de fasen die een project normaliter doorloopt. Zoals je misschien wel bekend is, onderscheiden we in een project de volgende fasen:

- Initiatieffase
- Definitiefase
- Ontwerpfase
- Voorbereidingsfase
- Realisatiefase
- Nazorg- en evaluatiefase.

In iedere fase zijn andere acties nodig en maak je gebruik van andere documenten en checklists. Het schema op de volgende pagina geeft houvast bij het bepalen van wat je wanneer moet doen. Het schema verwijst naar de onderdelen die in dit boek zijn opgenomen en die gerangschikt zijn in drie groepen:

Uitgangspunten, schema's en overzichten

Uitgangspunten, schema's en overzichten geven achtergrondinformatie over de opzet van projecten, helpen bij het maken van keuzes en geven inzicht in de structuur van het project.

8 Documenten

Documenten vormen het hart van dit dossier en bestaan uit een aantal invulformulieren of formats.

Checklists

De vragen en de opmerkingen van de checklists maken dat je even snel alle belangrijke punten van een projectfase naloopt: niets vergeten? Alles geregeld? Alle betrokkenen geïnformeerd? Checklists zijn onmisbaar om te voorkomen dat je essentiële zaken vergeet.

Overzicht van het projectproces en de momenten waarop je de schema's, documenten en checklists die in dit boek zijn opgenomen, gebruikt:

Fase	Uitgangspunten, schema's en overzichten	Documenten	Checklists
Voor de start	Wanneer wel/geen project		
Initiatiefase	Overzicht van het proces Overzicht infrastructuur Oorzaak en gevolg analyse Participantenanalyse Haalbaarheidsonderzoek	Oorzaak en gevolg analyse Startnotitie	
Definitiefase	Resultaatdefinitie Mijlpalenplan Activiteitenplanning Netwerkplanning of Balkenplanning Haalbaarheidsonderzoek Risicoanalyse	Rekenschema Risicoanalyse S-curve grafiek Informatiebeheersplan Projectplan	Checklist beheersaspecten Checklist evaluatie
Ontwerpfase	Haalbaarheidsonderzoek Risicoanalyse	Risicoanalyse S-curve grafiek (bijwerken) Projectplan (bijwerken) Voortgangsrapportage	Checklist evaluatie
Vorbereidingsfase	Risicoanalyse (eventueel)	Risicoanalyse S-curve grafiek (bijwerken) Projectplan (bijwerken) Voortgangsrapportage	Checklist evaluatie
Realisatiefase		S-curve grafiek (bijwerken) Voortgangsrapportage	Checklist evaluatie
Nazorg/ evaluatiefase		S-curve grafiek (bijwerken) Overzicht van nog af te handelen punten	

De schema's, overzichten en te hanteren documenten worden steeds kort toegelicht, zodat je weet waarom, wanneer en hoe je het schema of het document gebruikt en voor wie het met name bedoeld is.

Uitgangspunten, schema's en overzichten

Niet alles wat met een groepje mensen nieuw opgepakt wordt, is een project; er zijn ook klussen die deze (vaak omvangrijke) aanpak niet, of niet in volle omvang, nodig hebben.

We kiezen voor een projectaanpak als:

- 1 de klus niet past in de reguliere werkzaamheden
- 2 het een complexe vraag betreft. Complex, doordat er bijvoorbeeld meer partijen bij betrokken zijn die zich met het resultaat bemoeien, zoals een stuurgroep, of een klankbordgroep
- 3 de risico's aanzienlijk zijn
- 4 er een multidisciplinair team aangestuurd moet worden en het project een relatief lange looptijd heeft.

Waarom gebruik je de beslisboom?

Loop deze beslisboom na voordat je een project start: het dwingt je na te denken over de te kiezen organisatievorm waardoor je zaken die in de reguliere werkzaamheden thuishoren ook als reguliere werkzaamheden blijft uitvoeren. Een klus kun je met enig nadenken prima uitvoeren zonder dat je daar een project van maakt; met een beetje improviseren kom je in die gevallen vaak een heel eind. Maak van een klus alleen een project als het echt om een projectmatige aanpak vraagt! Hierdoor krijgen echte projecten ook de aandacht die ze nodig hebben.

Wat kun je ermee?

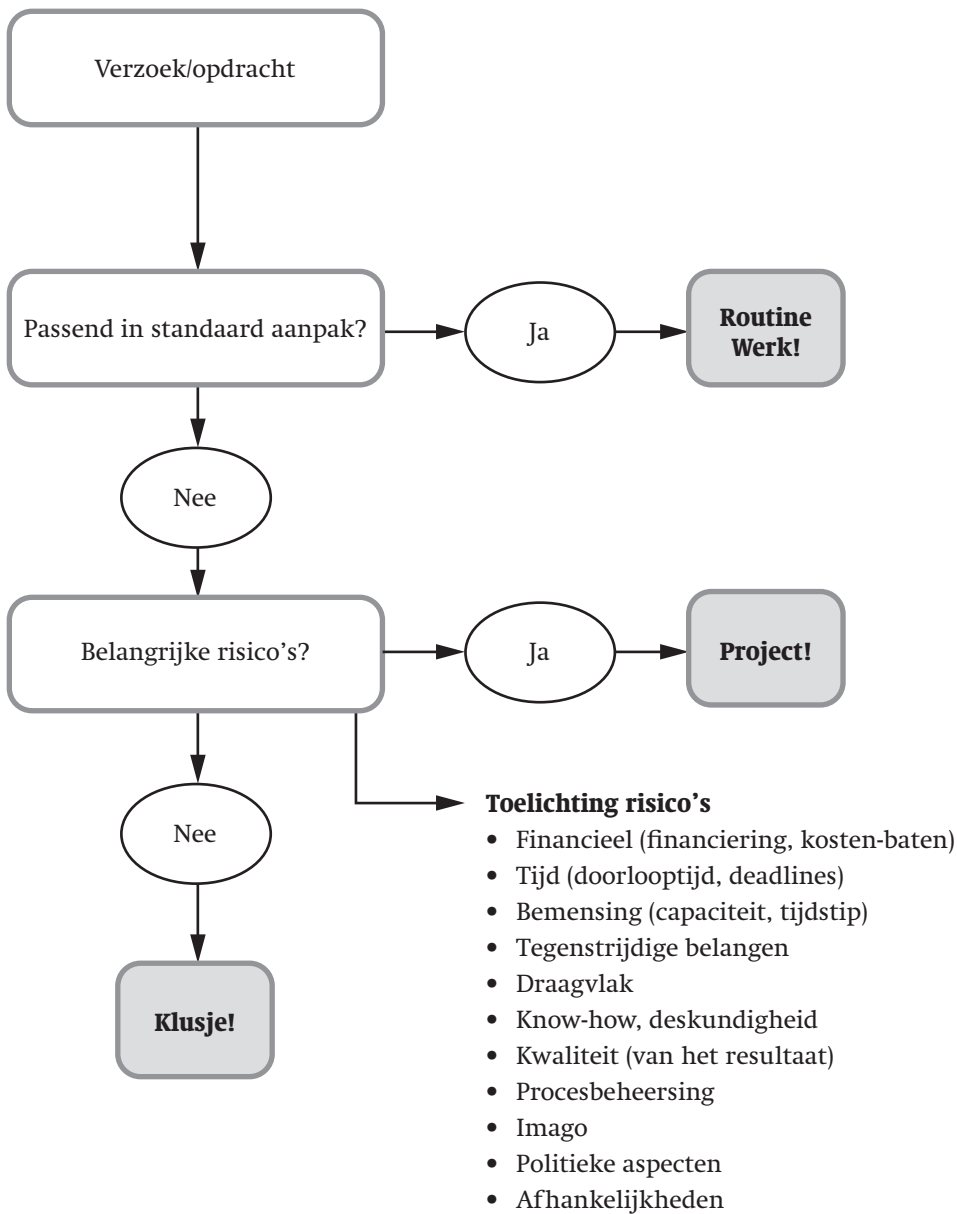
Met deze beslisboom loop je de vragen langs en kun je bepalen: is dit nou wel of geen project?

Wanneer gebruik je hem?

Op het moment dat de organisatie moet besluiten of er een formele opdracht gegeven moet worden en er dus wel of niet een projectleider benoemd moet worden.

Voor wie is hij bestemd?

De beslisboom is vooral van belang voor de opdrachtgever. Maar ook voor projectleiders die informeel worden benaderd met een verzoek zonder dat er duidelijk gekozen is voor een bepaalde aanpak, waardoor rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vaag dreigen te blijven.



Om te voorkomen dat jij en de mensen waarmee je het project gaat doen zich direct richten op de inhoud van het project, is het nuttig structuur aan te brengen in het hele proces. Zo kun je het hele proces overzien en weet je welke stappen je moet nemen en met welke documenten je iedere stap moet afsluiten.

Waarom gebruik je dit overzicht?

Een project zonder fasering bestaat niet. Als er geen fasering gemaakt wordt, praten we over een klus. En voor een klus heeft iemand een soort stappenplan in zijn hoofd, hij werkt een checklistje af waarover hij geen verantwoording hoeft af te leggen, en hij is niet aan tijd of geld gebonden. Daar is niets mis mee, maar dan is het geen project.

Wat kun je ermee?

Met dit overzicht deel je het project logisch op in deelstappen (fasen) en op basis hiervan stel je momenten vast (mijlpalen, weergegeven door de kleine driehoekjes) waarop contact plaatsvindt tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. De opdrachtnemer (projectleider) informeert met de beslisdocumenten de opdrachtgever over de voortgang, die op zijn beurt de go/no-go beslissingen kan nemen.

Aan het eind van het project ontheft de opdrachtgever de projectleider van zijn verantwoordelijkheden (decharge).

Wanneer gebruik je dit overzicht?

Voordat het project echt van start gaat, dus als besloten moet worden in welke logische stappen (fasen) het proces moet worden ingericht.

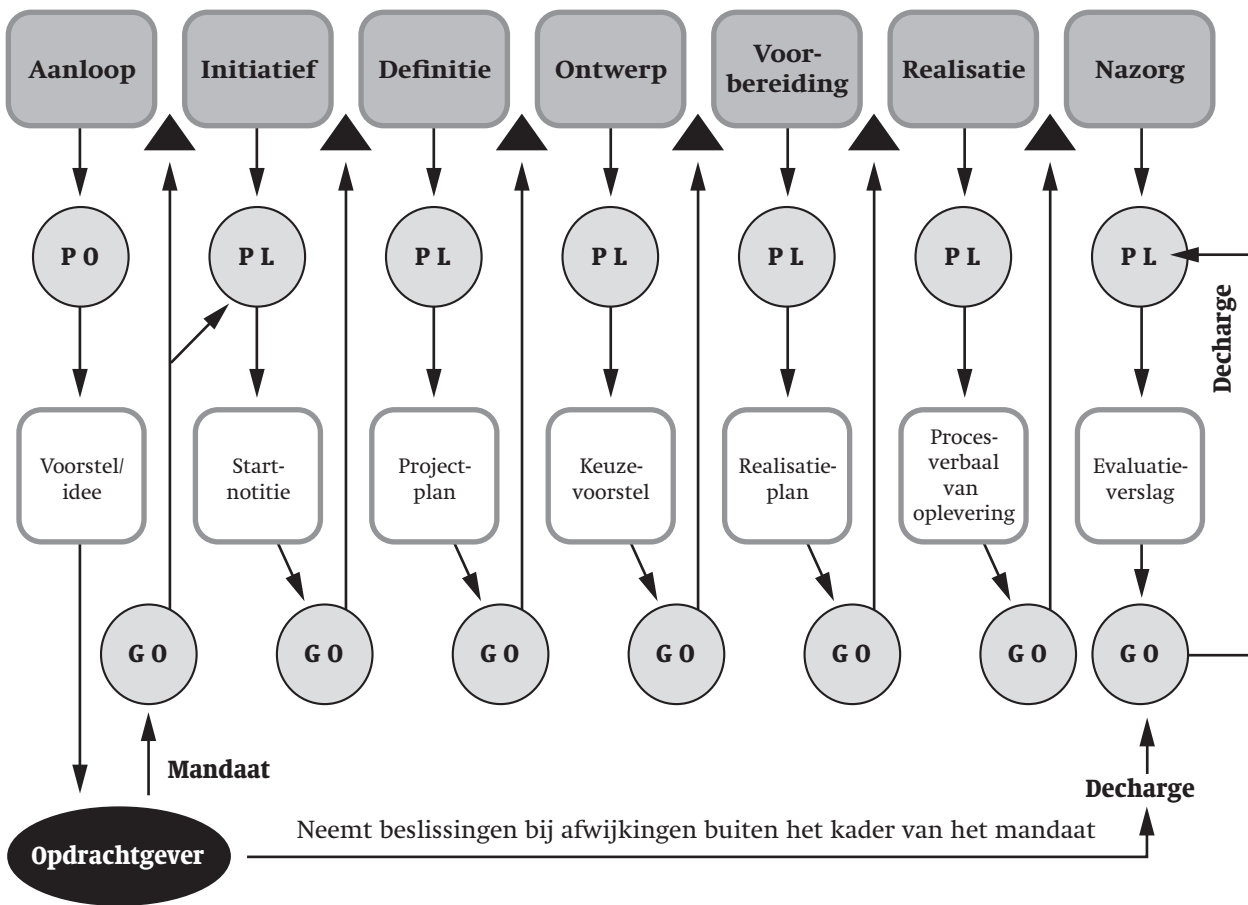
Hoe gebruik je het?

Maak op basis van het projectverzoek een globale faseringsopzet en bespreek die met de opdrachtgever. Bepaal ook wat de inhoud zal zijn van elke fase en op welke wijze (qua inhoud en vorm) de opdrachtgever na elke fase geïnformeerd wil worden.

Voor wie is het bestemd?

Iedere projectleider hoort in zijn projectplan een fasering op te nemen en die af te stemmen met de opdrachtgever. Als een andere projectleider het project overneemt, weet hij direct in welk stadium het project zich bevindt. Ook projectmedewerkers weten zo waar ze aan toe zijn.

Soms is er ook sprake van een opdrachtgever die wel op hoofdlijnen het project volgt, maar de daadwerkelijke aansturing aan een ander heeft gedelegeerd. We spreken dan van een gedelegeerd opdrachtgever. In dat geval is het nuttig als je vooraf inzicht hebt in de zaken waarover de gedelegeerd opdrachtgever kan beslissen (mandaat) en welke zaken je met de opdrachtgever moet regelen.



- P O = Projectontwikkelaar
- P L = Projectleider
- G O = Gedelegeerd opdrachtgever
- ▲ = Mijlpalen/beslismomenten

Dit schema maakt ons bewust van een van de belangrijkste principes van projectmatig werken, namelijk eerst denken, dan doen. Ofwel 'bezint eer gij begint'. We zijn vaak geneigd om te denken in oplossingen. Maar de beste oplossing kunnen we pas bedenken (en uitvoeren) als we een goed inzicht hebben in het probleem.

Waarom gebruik je de project infrastructuur?

Omdat te vaak een resultaat wordt afgeleverd dat niet de goede oplossing voor het probleem blijkt te zijn, waardoor er vooral sprake is van symptoombestrijding en het onderliggende probleem gewoon blijft bestaan. Sommige projectresultaten worden nooit gebruikt, blijken niet te werken of toch niet helemaal aan de verwachtingen te voldoen. Vaak had dit voorkomen kunnen worden als er eerst beter over nagedacht was.

Wat kun je ermee?

Dit schema is niet alleen voor jezelf als projectleider een enorme hulp, het is ook onmisbaar om aan anderen, zoals opdrachtgever en projectmedewerkers, uit te leggen dat denken van achteren naar voren (dus vanuit het probleem) een betere kans geeft op een goed resultaat en een beheerd proces. Ook helpt het om het ongeduld van de opdrachtgever in goede banen te leiden en niet te veel op sommige zaken vooruit te lopen.

Wanneer gebruik je de project infrastructuur?

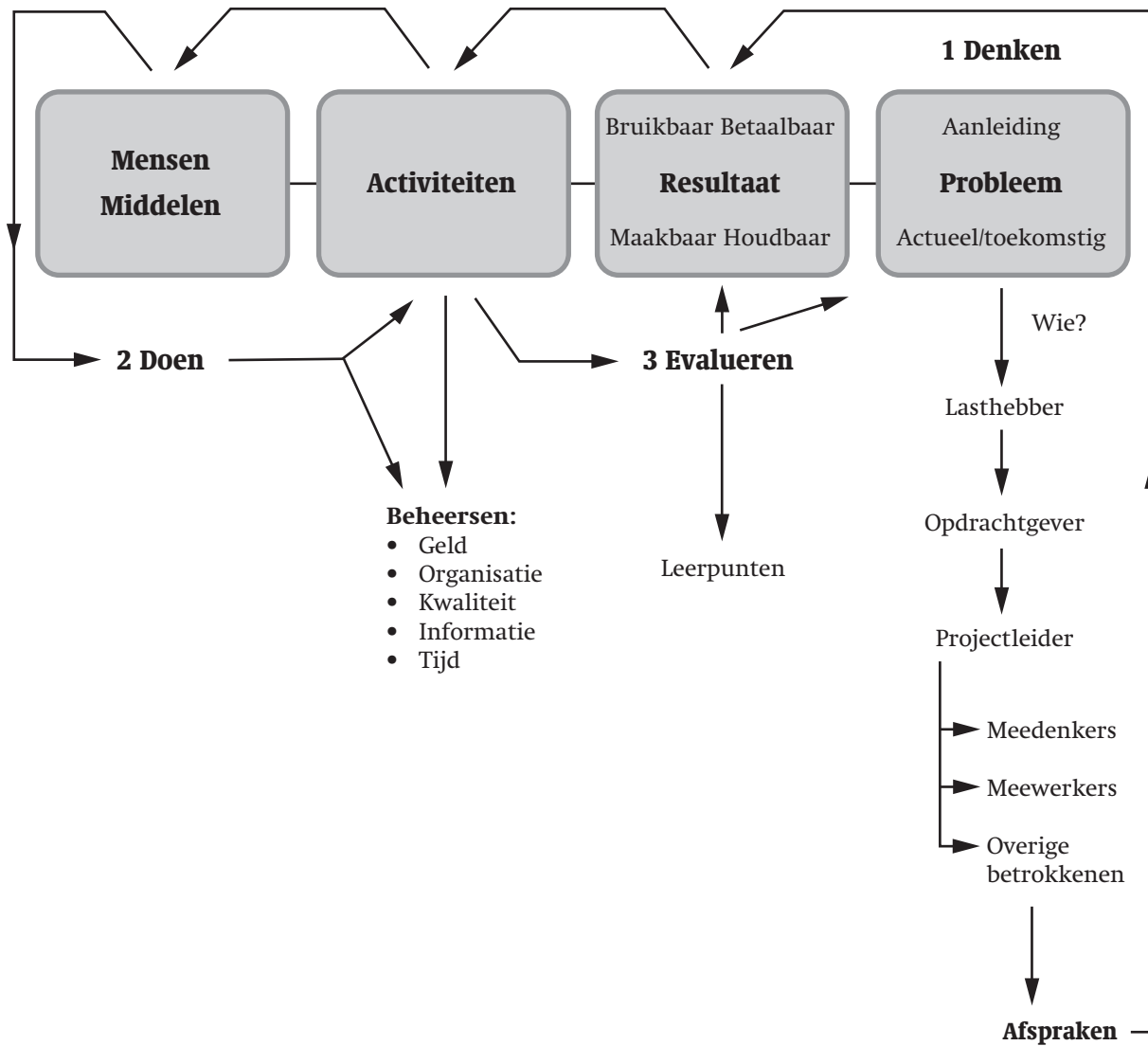
Bij de voorbereiding van het intakegesprek met de opdrachtgever.

Hoe gebruik je het?

Als praatpapier, als eerste grove schets in de gesprekken met de opdrachtgevers en toekomstige projectmedewerkers over wat we in het project gaan doen.

Voor wie is het bestemd?

Vooral voor de projectleider, maar ook voor de opdrachtgever om te voorkomen dat hij een projectleider zo snel mogelijk aan de slag laat gaan met een oplossing in plaats van hem eerst te (laten) werken aan een gedegen projectonderbouwing.



Bij de project infrastructuur zagen we dat het raadzaam is goed na te denken over het probleem dat door het project opgelost moet worden. In dit overzicht gaan we nader in op het probleem zelf. Een probleem komt altijd ergens vandaan, en er is vrijwel altijd sprake van een keten: een probleem heeft vaak een dieper liggende oorzaak.

Waarom gebruik je deze oorzaak en gevolg analyse?

Er worden te veel projecten gerealiseerd waarbij van tevoren niet goed is nagedacht over het probleem, de projectleider en zijn team te snel met het project beginnen en te gauw conclusies trekken. Het gevolg is dan dat het team symptomen bestrijdt en niet het kernprobleem structureel aanpakt. Door dit kernprobleem beter te analyseren, heeft de opdrachtgever een beter handvat om een fundamentele beslissing te nemen over de afbakening, dus de scope van het project. 'Wat pakken we wel aan en wat laten we buiten dit project?'

Wat kun je ermee?

Het overzicht helpt om het project op te starten nadat je hebt nagedacht over het probleem dat je gaat oplossen.

Wanneer gebruik je de oorzaak en gevolg analyse?

Nadat het eerste gesprek met de opdrachtgever heeft plaatsgevonden en de basisinformatie is verstrekt over de aanleiding van het project, kun je je een beeld vormen over de compleetheid en diepgang van deze informatie en kun je besluiten of doorvragen c.q. onderzoeken volgens deze structuur nodig is.

Hoe gebruik je hem?

Een probleem is een object of een situatie in een ongewenste toestand. Deze toestand of status is doorgaans het gevolg van een ander object of situatie. Met behulp van dit document breng je die relaties in kaart. Je noteert het eerste object op de bovenste regel van de linkerkolom. De status van dit object vermeld je in de rechterkolom. Vervolgens vraag je je af: waardoor komt dat, waarom? Dit brengt je bij het onderliggende object en status. Deze worden weer ingevuld en zo verder, totdat je uitkomt bij het kernprobleem: de diepst liggende oorzaak.

Het ingevulde voorbeeld (zie volgende pagina) maakt dit duidelijk.

Voor wie is hij bestemd?

Voor de projectleider en zijn eerste gesprekspartner: de opdrachtgever.

Maar vaak blijkt het ook noodzakelijk om in contact te komen met de degenen die last hebben van het probleem. De opdrachtgever is weliswaar de formele probleemeigenaar, maar hij of zij heeft lang niet altijd voldoende inzicht in wat er werkelijk speelt.

Op de volgende pagina vind je een ingevuld voorbeeld. Het blanco invulformulier vind je onder de categorie Documenten.