

# Projectmatig werken voor niet-projectmanagers

Helena Van Caekenberghe

22 maart 2022



# Afspraken

Uren en pauzes

Online samenwerken

Vragen en interacties



Voor we van start gaan...



1

- Naam, functie, bedrijf
- Ervaring in projectmatig werken:  
Geef jezelf een score van 0 tot 5

2

- Wat weet je al over projecten?

3

- Welke vragen heb je over projectmatig werken?



## Jullie verwachtingen

To do	Doing	Done

**Out of scope**

---

# Introductie

Helena Van Caekenberghe  
Projectmanager, Consultant, Trainer



- Nieuwsgierige en ambitieuze mensen helpen om efficiënter hun projecten aan te pakken
- Leergierige organisaties helpen bij hun continu verbeteren
- Leren doen, voor meer impact



# Agenda

1. Wat is projectmatig werken?
2. Mensen en projecten
3. Projectmanagement methodes
4. Start van een project
5. Faseren van een project
6. Plannen en beheersen van een project
7. Afronden van een project
8. Projectmanagement tools



1

## Zin en onzin van projectmatig werken

# Wat is bij jullie een project?

## Opdracht in subgroepen

- In jouw organisatie, **wanneer** wordt er over een 'project' gesproken?
- Aan de hand van een aantal **voorbeelden** van projecten in jouw organisatie
  - **Wat** maakt iets tot een project?
  - **Hoe herken je** een project?

**Doel** = maak een lijst van kenmerken (*zoveel mogelijk!*)

**Het is bij ons een project als ...**

10 minuten

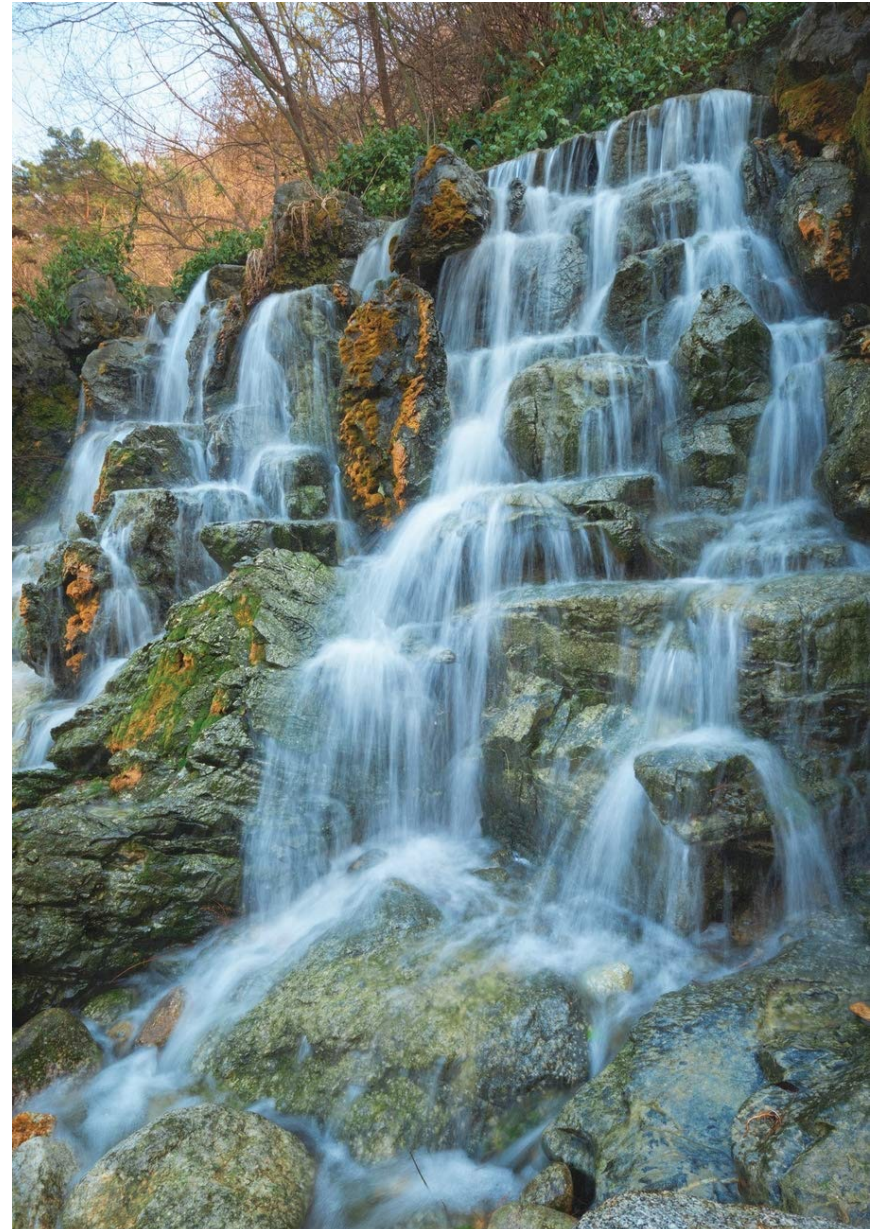
Bespreking achteraf



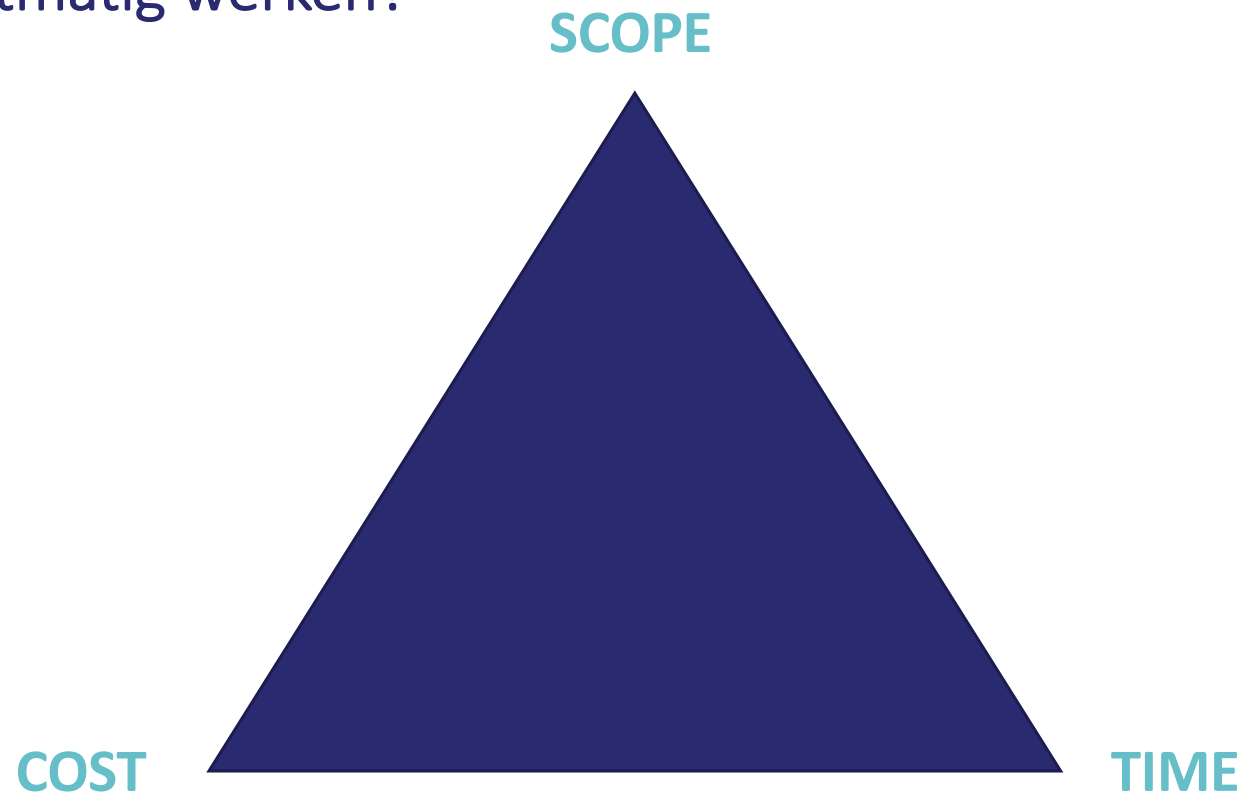


# Definitie van een project

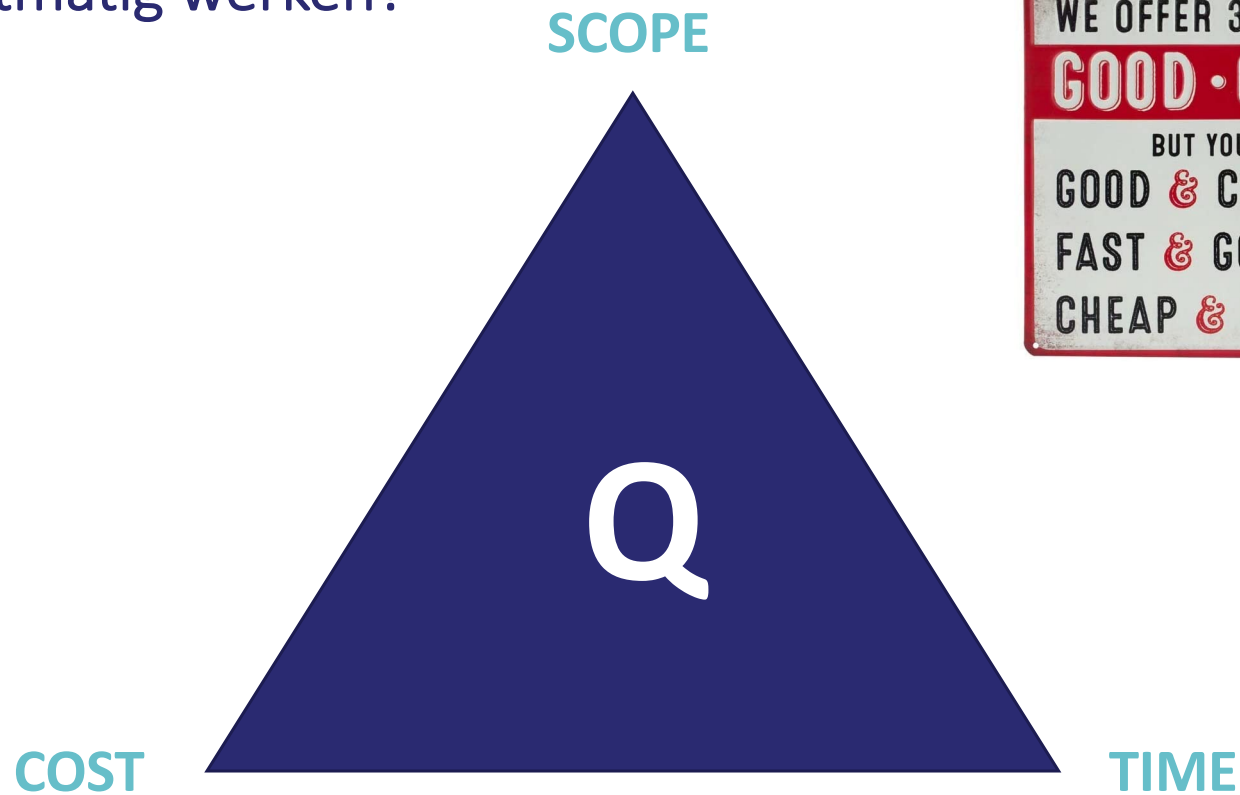
- Geheel van samenhangende activiteiten
- Dat een concreet eindresultaat moet opleveren
- Met een gedefinieerd begin en eindpunt
- Beperkt in tijd en geld
- Eénmalig
- Opdrachtgever + projectleider
- Het vergt verschillende disciplines / ervaringen
- Hoeveel mensen in een project?



Wat is projectmatig werken?



Wat is projectmatig werken?



# Wat betekent kwaliteit voor jou?

## Individuele opdracht

- Wat is voor jou een kwaliteitsvolle dienstverlening en/of product?
- Wanneer ben jij als klant tevreden?
- Wat maakt voor jou het verschil tussen tevreden en heel tevreden?



## Meer driehoeken...

- Je hebt besloten om projectmatig te gaan werken
- Waar begin je mee?

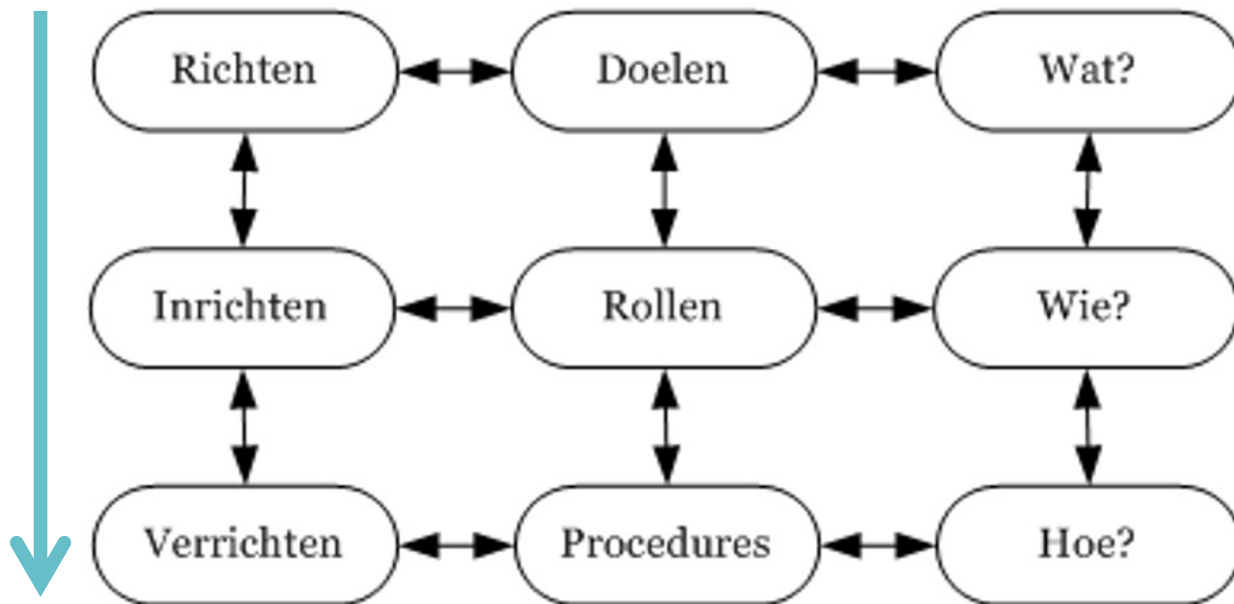
WIE

WAT

HOE



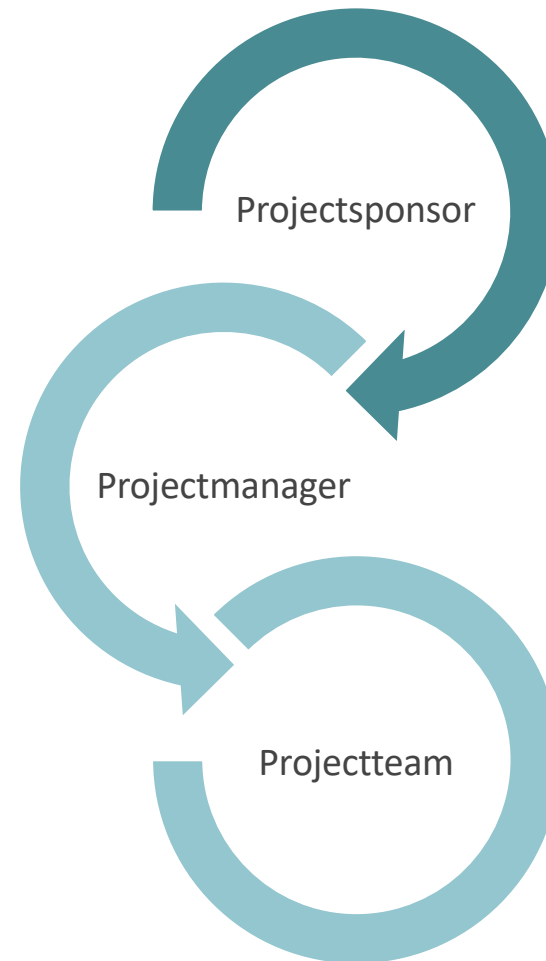
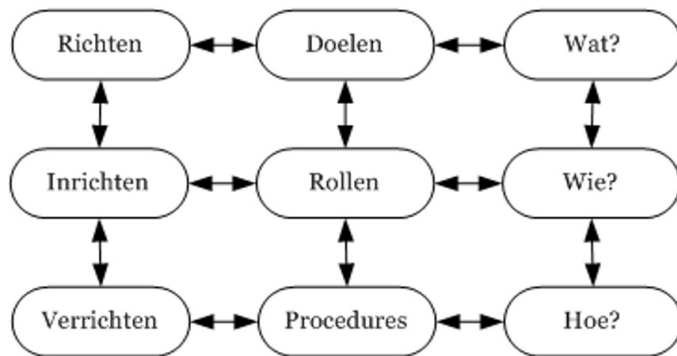
## Valkuilen – de denklin in projectmatig werken



2

## Mensen en projecten

## Rollen in projectmanagement

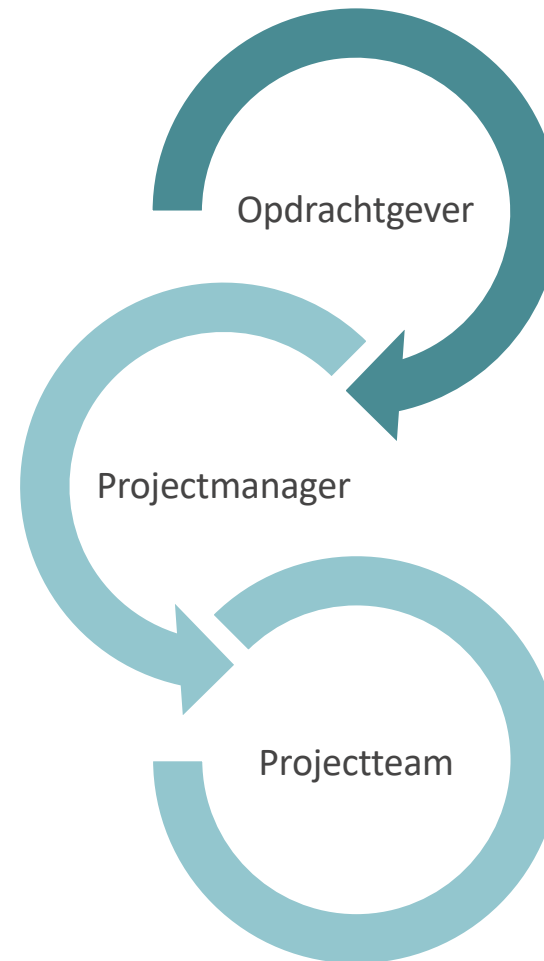




# Taken in projectmanagement

## Oefening - Wie zorgt voor wat?

- Afstemmen met projectsponsor over resultaat
- Beheersen van tijd, geld en kwaliteit
- Beschikbaar zijn voor overleg
- Beslissingen nemen ahv beslisdocumenten
- Budget ter beschikking stellen
- Communiceren met projectsponsor
- Leveren van het deelresultaat
- Samenwerken met projectleden
- Team instrueren
- Team samenstellen
- Voor capaciteit zorgen
- Voorkoppelen
- Voortgang van het project bewaken



# Verantwoordelijkheden in projecten

## Verantwoordelijkheden

### Opdrachtgever / Sponsor

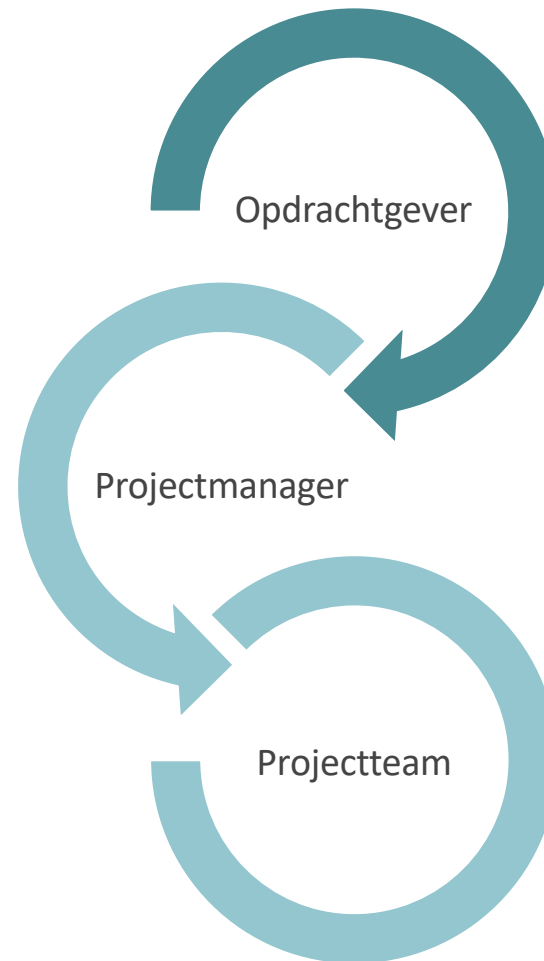
- Het faciliteren van de voortgang door te beslissen
- Het aangeven van grenzen (tijd en capaciteit)
- Het aanleveren van capaciteit

### Projectmanager

- Het realiseren van het resultaat

### Projectteam

- Het tijdig en volgens afgesproken kwaliteit aanleveren van een deelresultaat



# De competenties van een projectmanager

Over welke skills/competenties moet de projectmanager beschikken?

Wat moet hij/zijn kennen? Wat moet hij/zij kunnen?

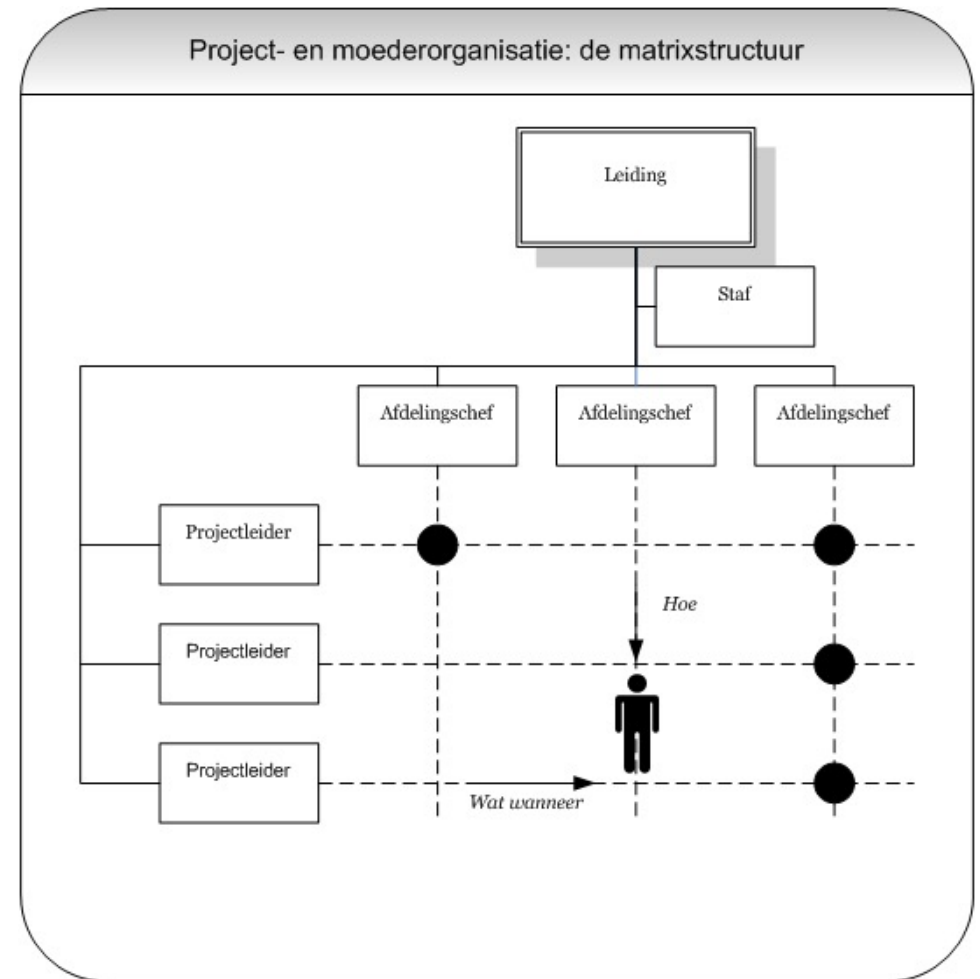


# Samenwerken in projecten

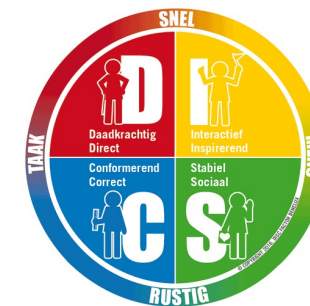
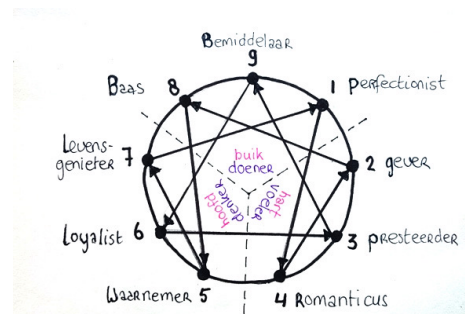
## De matrixorganisatie

- Wat heb je nodig in je team?
- Hoe pak je dit aan?

- Denk in competenties!!



# Het ideale team



# Afspraken maken!

## Stappenplan voor een optimaal team

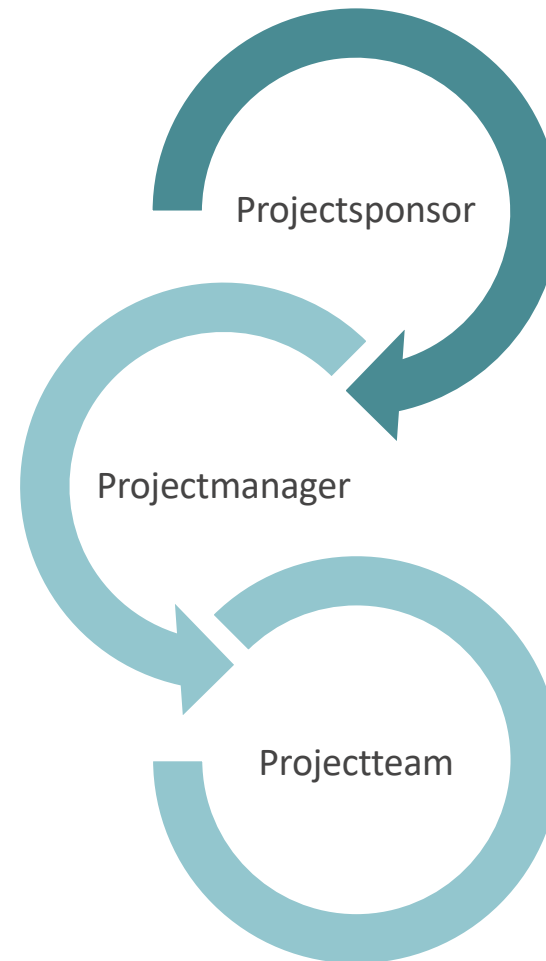
1. Maak de teamdoelen duidelijk
2. Voorzie een verbeterplan
3. Omschrijf de rollen helder
4. Communiceer helder
5. Moedig nuttig teamgedrag aan
6. Omschrijf je beslisprocedures
7. Zorg voor een evenwichtige bijdrage
8. Spreek basisregels en normen uit
9. Zorg voor aandacht voor groepsprocessen
10. Kies voor de wetenschappelijke benadering



Checklist  
Optimaal Team

# Rollen in projectmanagement

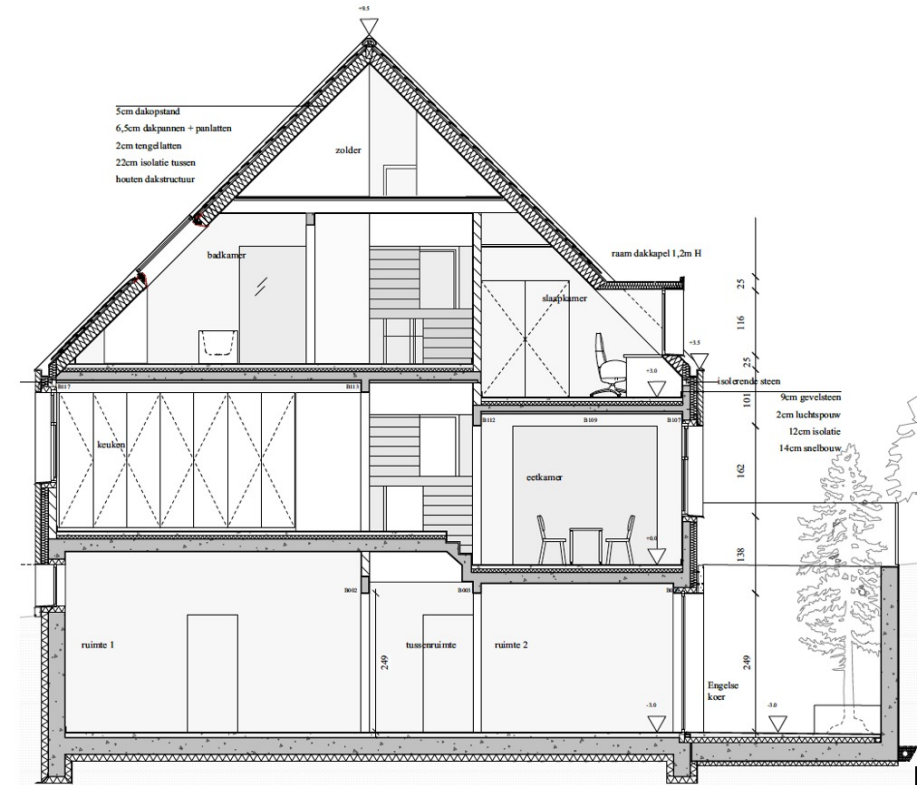
Is hiermee alles gezegd?



# Stakeholders

## Wie is allemaal betrokken bij dit project?

- Bespreek in subgroepen
- Maak een lijst op van betrokkenen
- 10 min





# Stakeholdermanagement

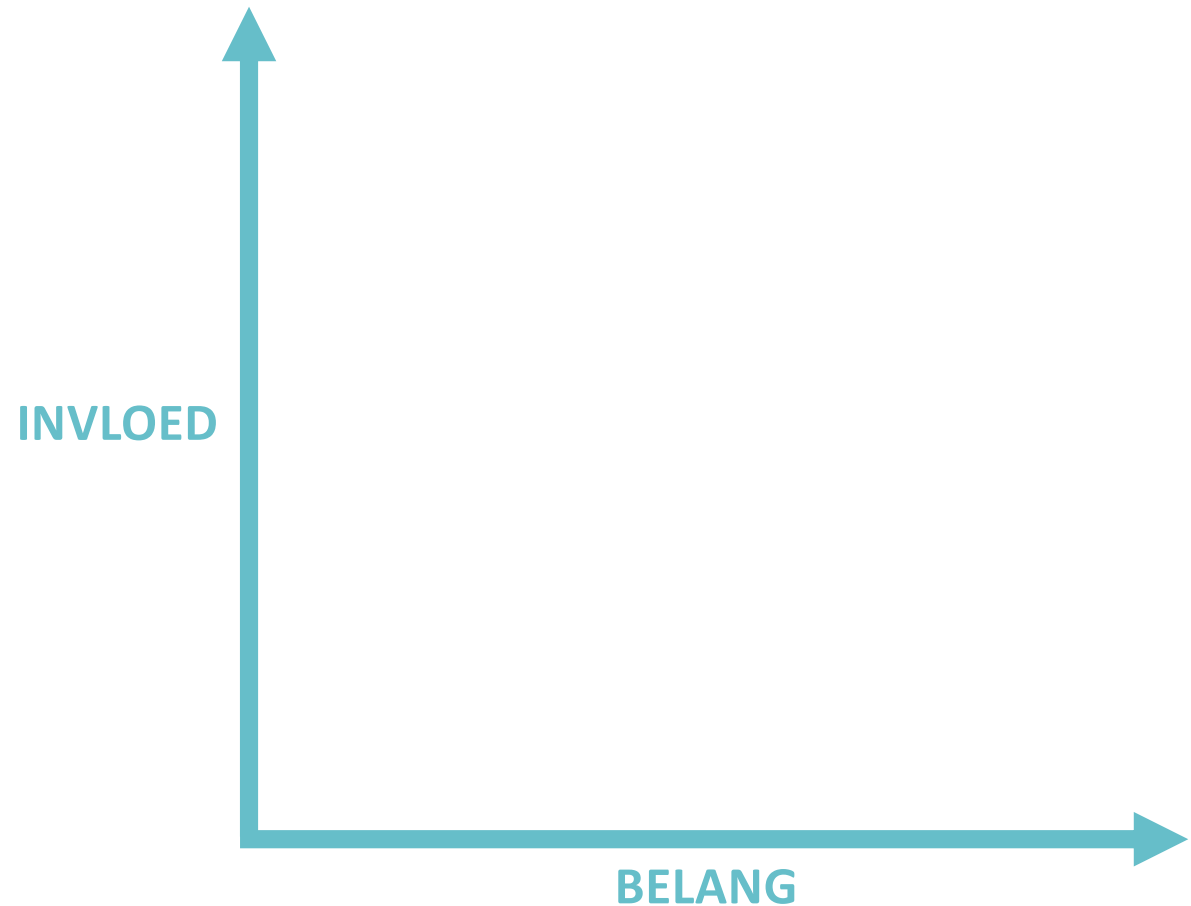
## Invloed en Belang

- Invloed

- Hoeveel /weinig invloed heeft deze betrokkene?
- In welke mate kan deze betrokkene het jou heel moeilijk maken om je project te verwezenlijken?

- Belang

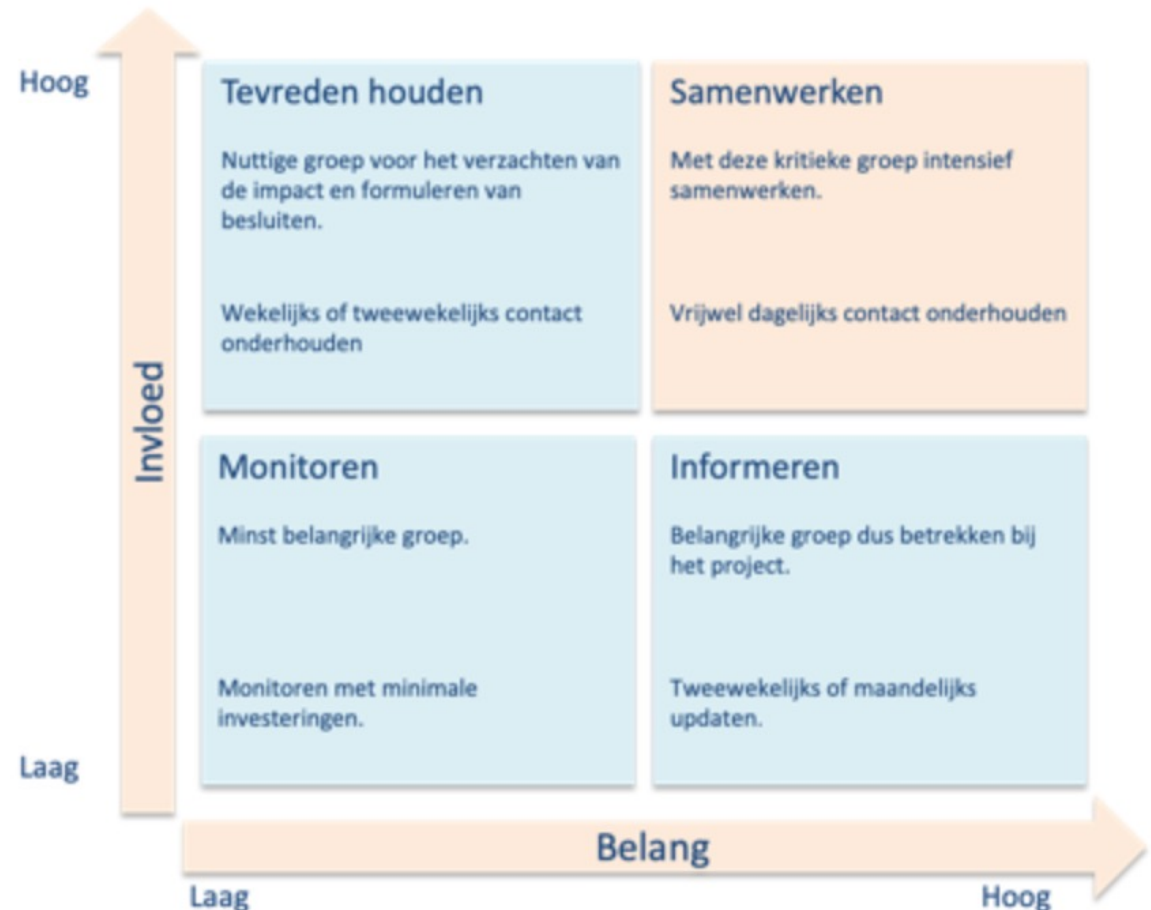
- In hoeverre is deze betrokkene gebaat bij het vlot verloop van dit project?
- Zijn zij gebaat bij het slagen / niet slagen?
- Ligt die betrokkene wakker van je project?



# Stakeholderanalyse

## Van theorie naar praktijk: enkele tips

- Stakeholders met veel invloed, betrek je best al in een vroege fase bij je project
- Bouw regelmaat in in je communicatie; zo wordt het voorspelbaar voor je stakeholders
- Kijk dit ook na tijdens je project: invloed/belang kunnen wijzigen!
- Voorspel de reactie van je stakeholders op verandering...



3

## Projectmanagement methodes

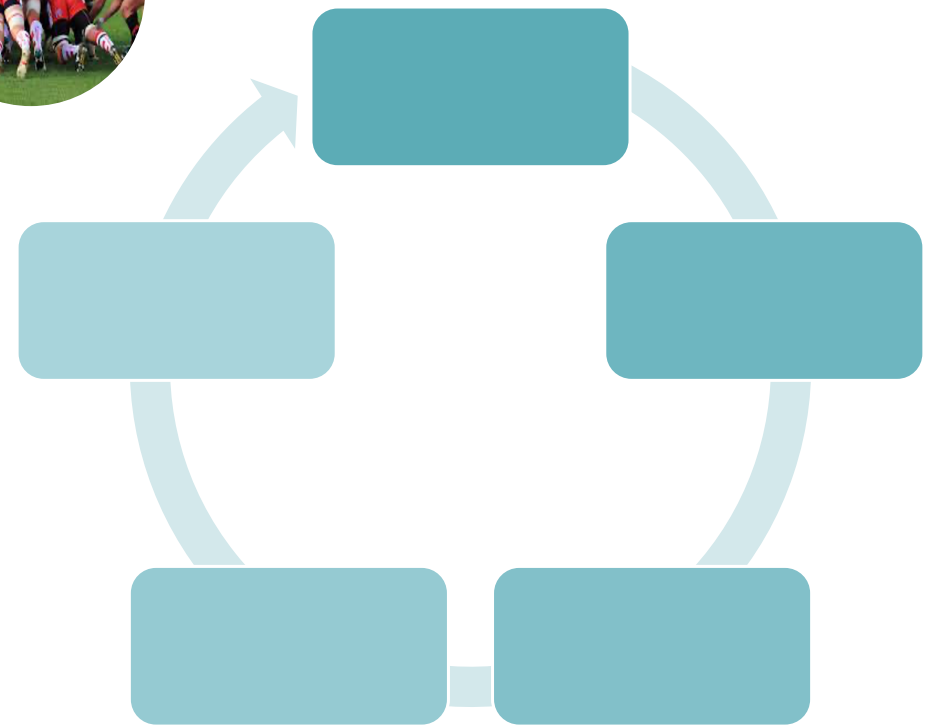
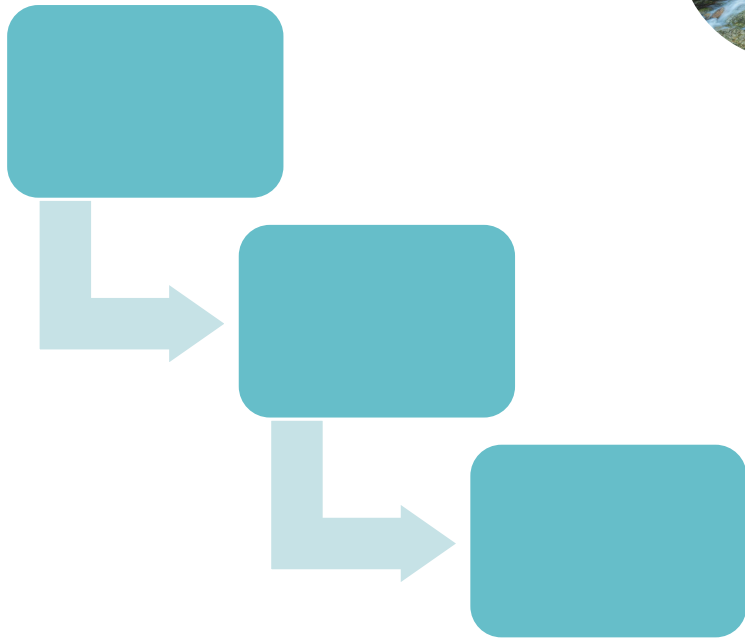
# A tale of two mindsets

## Waterfall vs Agile



## 2 structuren

Waterfall (klassiek) vs Agile



# Waterfall PM - Kenmerken

Scope wordt vanaf de start precies afgebakend

Één lang gefaseerd process

Resultaat is pas helemaal op het einde te zien

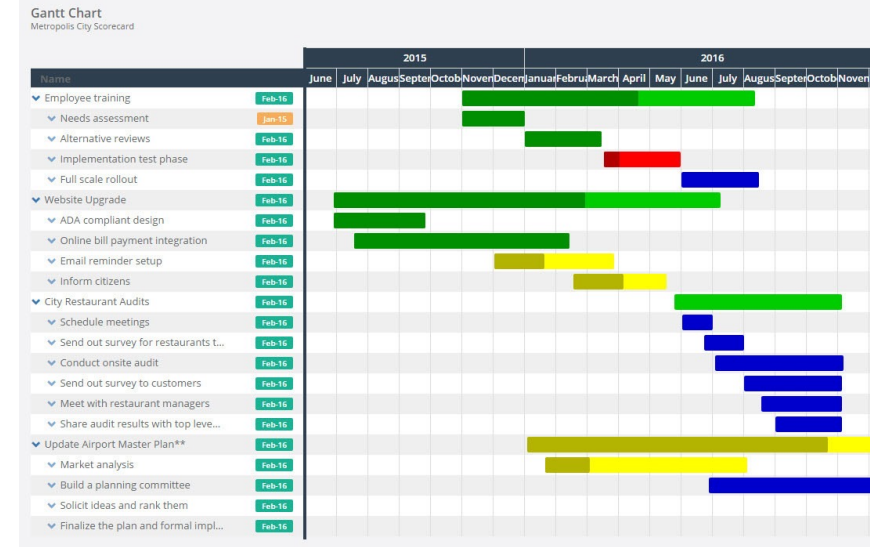
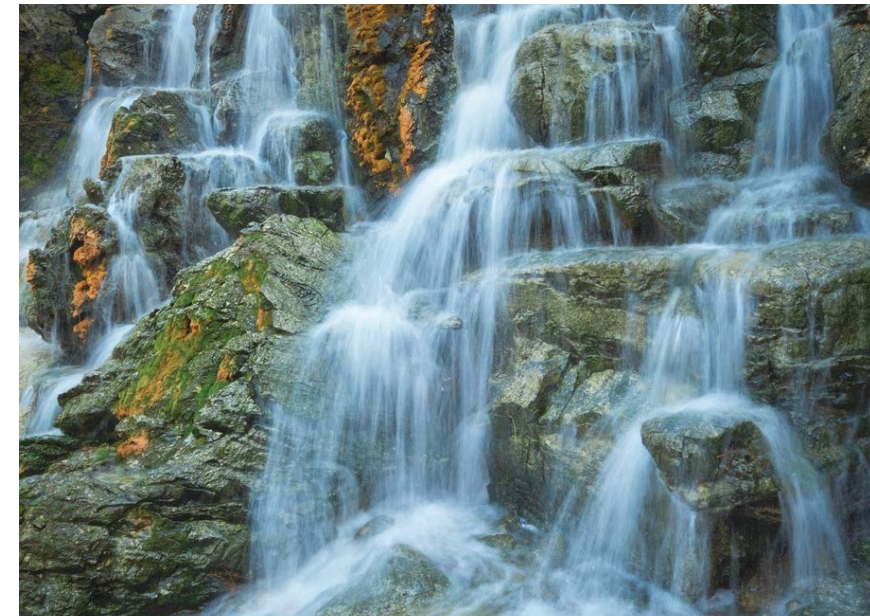
Documenten en rapportages

Veel aandacht voor risico's

Overdrachten

Rol van de PM

*“Plan & foresee everything”*





## Agile PM - Kenmerken

Scope wordt per iteratie afgebakend (MVP)

Veel korte herhaalde processen / sprints

Er worden snel deelresultaten zichtbaar

Minder structurele documentatie

Meer regelmatige routines / meeting momenten

Rol van de PM is verdeeld over verschillende personen

*“If you have to fail,  
fail cheap and fail fast”*



## Sprint Backlog

Story	To Do		In Process	To Verify	Done
As a user, I... 8 points	Code the... 9	Test the... 8	Code the... DC 4	Test the... SC 6	Code the... DC 4
	Code the... 2	Code the... 8	Test the... SC 8		Test the... SC 6
	Test the... 8	Test the... 4			Test the... SC 6
As a user, I... 5 points	Code the... 8	Test the... 8	Code the... DC 8		Test the... SC 6
	Code the... 4	Code the... 6			Test the... SC 6

# Scrum in a nutshell

## Uit de Certified ScrumMaster training

© NCOI/Agilar





## Wat wanneer?

- Voor meer voorspelbare projecten
- Met een doel dat weinig kan afwijken
- Macht aan de top: hiërarchie
- In bedrijven waar veel waarde wordt gehecht aan beheersen en documenteren (bv auditgevoelig)
- In bedrijven waar plannen over verschillende jaren worden vastgelegd
- In bedrijven waar risicoanalyses nodig of verplicht zijn
- **Perfectie is een noodzaak**



- Voor complexe projecten waar je bij de start de outcome niet kan voorspellen
- Wanneer de klant/opdrachtgever graag en vaak van gedachten verandert
- In bedrijven die nieuwe markten aanspreken of tech-gevoelig zijn
- In bedrijven die snel hun koers moeten kunnen wijzigen
- In bedrijven waar handleidingen volstaan en geen risicoanalyses nodig zijn
- **Werkbaar is goed genoeg**



# In de praktijk

## Meest gekende methodes / Certificaties

- Projectmatig werken
- CAPM – PMP (PmBok)
- Prince2 Foundation / Practitioner
- IPMA A-D
- ...
- Agile Projectmanagement Foundation/Practitioner
- Certified ScrumMaster
- Certified Scrum ProductOwner
- ...

# Jullie verwachtingen

Onderweg...



4

## Starten met je project

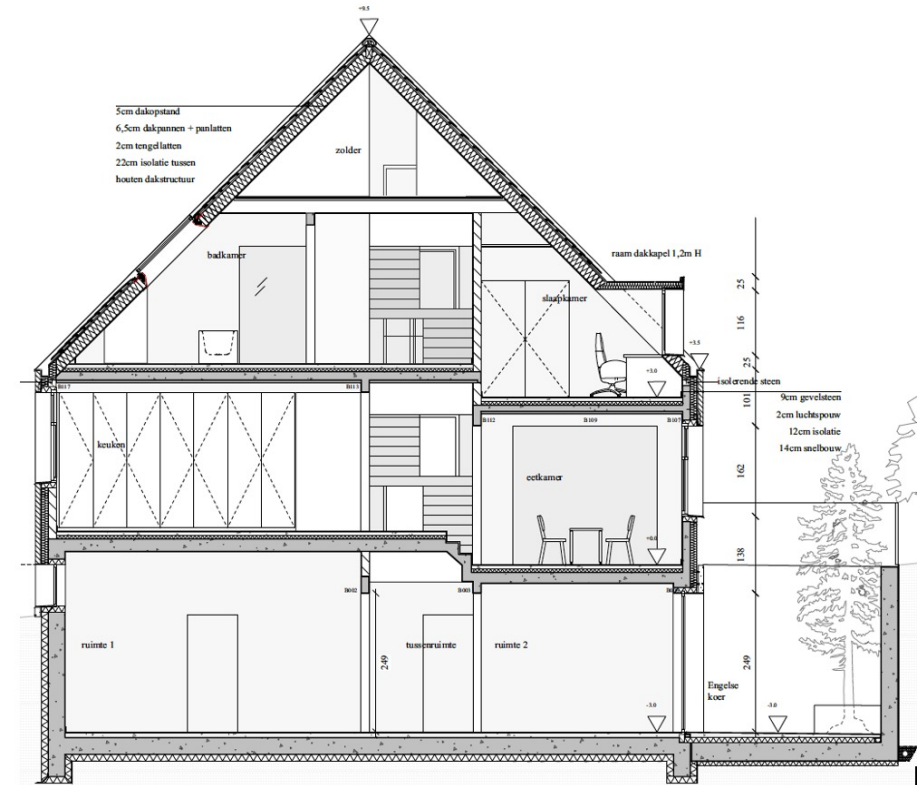
# Faseren in projecten

## Waarom?

Bespreek in subgroepen

10 min

- Waarom zou je dit doen, faseren?
- Hoe zou jij dit project faseren?



# Projectmatig werken, ook in fasen

## 3 x denken en 3 x doen



### Initiatief

Gesprek met de opdrachtgever

Startnotitie



### Definitie

Team samenstellen, kickoff, eisen en wensen inventariseren

Projectplan



### Ontwerp

Ontwerpen en ontwerp kiezen, testen

Definitief ontwerp



### Voorbereiding

Contracteren, activiteitenplanning, aankoop

Vorbereidingsplan



### Realisatie

Realiseren, bouwen, maken

Projectresultaat



### Nazorg

Evaluatie, bugs, onderhoudsplan

Afsluiting en overdracht

# Projectmatig werken, ook in fasen

## 3 x denken en 3 x doen



### Initiatief

Gesprek met de opdrachtgever

Startnotitie



### Definitie

Team samenstellen, kickoff, eisen en wensen inventariseren

Projectplan



### Ontwerp

Ontwerpen en ontwerp kiezen, testen

Definitief ontwerp



### Vorbereiding

Contracteren, activiteitenplanning, aankoop

Vorbereidingsplan



### Realisatie

Realiseren, bouwen, maken

Projectresultaat



### Nazorg

Evaluatie, bugs, onderhoudsplan

Afsluiting en overdracht

Waarom

Wat precies

Hoe

Doen

# Fase 1 : initiatief

## Het vragen(v)uurtje

- In subgroepen
- 10 minuten
- Je hebt een **afspraken met je opdrachtgever**
- **Je moet ...** (kies je project 😊)
- Je bereidt je afspraak voor
- Maak een zo lang mogelijke lijst van vragen die je aan je opdrachtgever wilt stellen





# Scoping

Resultaat – Afbakening – Doel

Resultaat = Definition of “done”

Afbakening = wat NIET?

Doel = wat willen we hiermee bereiken?



# Fase 1 : initiatief

## WAAROM?

1. Resultaat
2. Afbakening
3. Probleem (of idee)
4. Aanleiding
5. Doel
6. Haalbaarheid
7. Risico's
8. Neveneffecten
9. Randvoorwaarden



## Fase 2 - Definitie

### Kick-off

- Wat is het doel van de kick off?
- Uitnodiging voor de kick-off:
  - Wie nodig je uit? Wie moet aanwezig zijn?
  - Wat stuur je op voorhand mee?



## Fase 2 - Definitie



### Kick-off: alle neuzen in dezelfde richting

- Wie wordt uitgenodigd?
  - Opdrachtgever, Projectleider, Teamleden, Gebruikers, belangrijkste stakeholders
- Agenda Kick-off
  1. Welkom, doel van de kick-off, duur van de bijeenkomst
  2. Kennismaken: wie is wie en wie heeft welke rol?
  3. Project: opdrachtgever vertelt
  4. **Groep maakt samen grove fasering en activiteitenplanning**
  5. Brainstormen over risico's
  6. Afspreken van de spelregels
  7. Datum volgend overleg en to do's
- Wat stuur je op voorhand mee?

Startnotitie

## Fase 2 : Definitie

**WAT PRECIES? Vorm geven aan je projectplan.**

- Wat hebben we al?
  - Startnotitie
  - Fasering
- Wat moet verder aangevuld worden?
  - Activiteitenplanning
  - Netwerkplanning
  - Retroplanning
  - Hoe gaan we ons organiseren (als team)?
  - Hoe gaan we onze duivelsdriehoek onder controle houden?



**Projectplan**

Template document

5

# Planning

Bezint eer ge begint ;-)

## Fase 2 - Definitie

### Activiteitenplanning: eerste grove schets

In subgroepen:

Kies een project

Lijst zoveel mogelijk **activiteiten** op waar je aan kan denken

Activiteit = TO DO = Taak

1. Wat moet er allemaal gebeuren?
2. Wat hoort daarbij?
3. In welke volgorde (afhankelijkheden)?





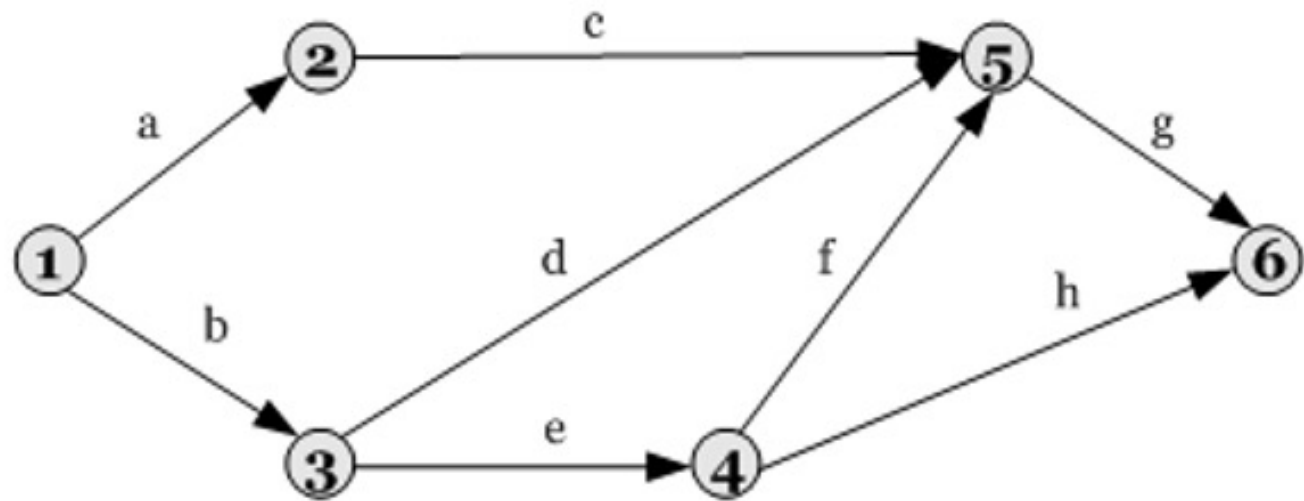
## Fase 2 - Definitie

### Activiteit of mijlpaal?

- Wat moet er **opgeleverd** zijn
- Mijlpalenplan

### Mijlpaal

- ≠ activiteit
- = deliverable
- = meetpunt
- = rapporteringspunt
- = go/no go punt



# Mijlpalenplan

## Voorbeeld

- Op basis van onze activiteiten die we hadden opgesteld
  - Wat zouden onze mijlpalen zijn?

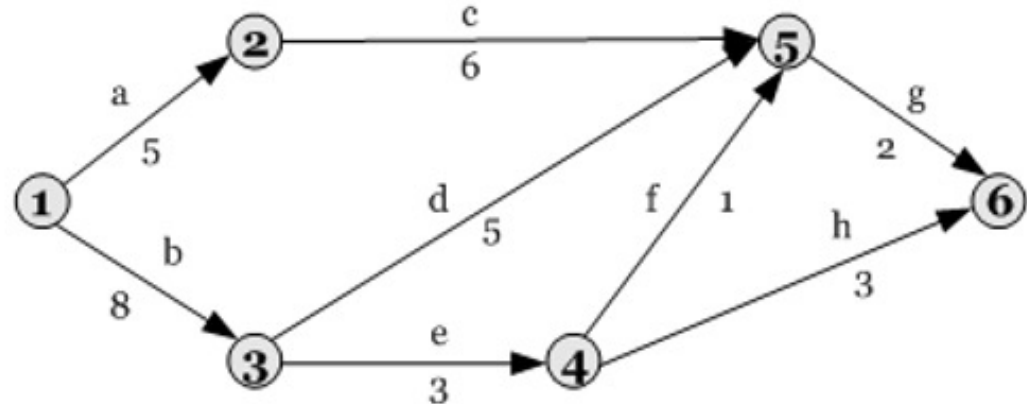


## We voegen de tijdscomponent toe -> Het kritieke pad



Welke activiteiten staan op het “kritieke pad”?

- Netwerkplanning: **doorlooptijd** inschatten
- Wat heeft een impact op je opleveringdatum?
- Zonder welke activiteiten kan je niet verder?
- Kritieke pad = langste pad



## Fase 2 : Definitie

### WAT PRECIES?

- Wat hebben we al?
  - Startnotitie
  - Fasering
  - Activiteitenplanning
  - Milestones en afhankelijkheden
- Wat moet hier nog bij?
  - Hoe gaan we ons organiseren als team?
  - Hoe gaan we onze duivelsdriehoek onder controle houden?



Projectplan

Template document

## Fase 2 - Definitie

### Hoe gaan we ons organiseren als team?

- Wie doet wat?
- Wie neemt welk deel op zich?
- **Per activiteit**
- **Communicatietool!**

R

- **Responsible**
- Wie is verantwoordelijk voor de uitvoering?

A

- **Accountable**
- Wie is aansprakelijk voor het resultaat?

S

- **Support**
- Wie ondersteunt in de uitvoering/ in het proces?

C

- **Consultant**
- Wie moet hier zijn advies over geven?

I

- **Informed**
- Wie moet op de hoogte gehouden worden?



# Voorbeeld RASCI

PROJECT Personeelsfeest									
Datum		02/12/2021							
Versienummer		1.0							
ID	Taak/activiteit	Alex Opdrachtgever	Jo PM	Jill Expert locatie/catering	Sam Expert animatie	Mika Expert Communicatie	[Naam] DJ	[Naam] Cateraar	[Naam] Locatie
Planning									
1	Datum, uren en vastleggen	A	R	I	I		I	I	
2	Selectie en volgorde activiteiten	A	R	S	S			I	I
3	Selectie locatie en cateraar	A	S	R	I		I	I	I
Catering / locatie									
4	Opzoeken mogelijkheden locatie	I	A	R					C
5	Opvragen mogelijkheden catering	I	A	R				C	
6	Keuze menu	I	A	R					
7	Planning catering (wat wanneer?)	I	A	R	C		I	I	I
Muziek									
8	Survey uitsturen		A		R	S			
9	Selectie DJ		A	I	R				
10	Planning muziek (wat wanneer?)		A	I	R				
Randanimatie									
11	Keynote CEO (Alex)	R	S	I	R	C	I		I
12	Activiteit 1	I	A	I	R				
13	Activiteit 2	I	A	I	R				
Uitnodigingen									
14	Tekst schrijven		A			R			
15	Uitnodigingen versturen	I	A			R			
16	RSVP opvolgen	I	A	I	I	R		I	I

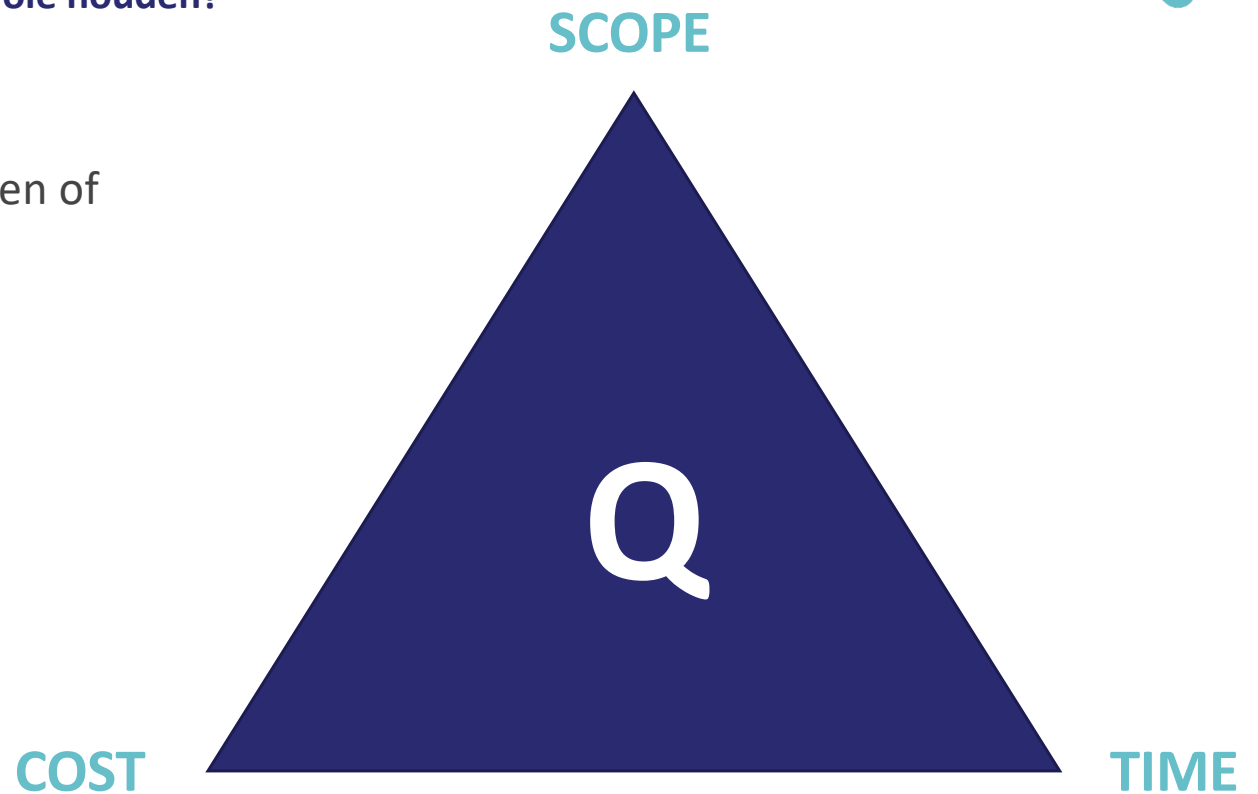
## Fase 2 - Definitie

Hoe gaan we onze duiveldriehoek onder controle houden?

- Moet ook mee in het projectplan...
- Hoe gaan we ervoor zorgen dat we weten of we op schema zijn?
- Welke tools gaan we gebruiken?

Meten is weten!

GO-KIT





## Fase 2 - Definitie

Hoe gaan we onze duiveldriehoek onder controle houden?

### Meten is weten!

Denk vooraf na hoe je dit gaat meten...

Voorzie een meting van alle 5 de aspecten!



#### G - GELD

- Budget
- Uitgaven / inkomsten

#### O - ORGANISATIE

- RASCI

#### K - KWALITEIT

- Eisen, mijlpalenplan
- Testen (tussentijds + finaal)

#### I - INFORMATIE

- Beslisdocumenten en afspraken
- Rapportages

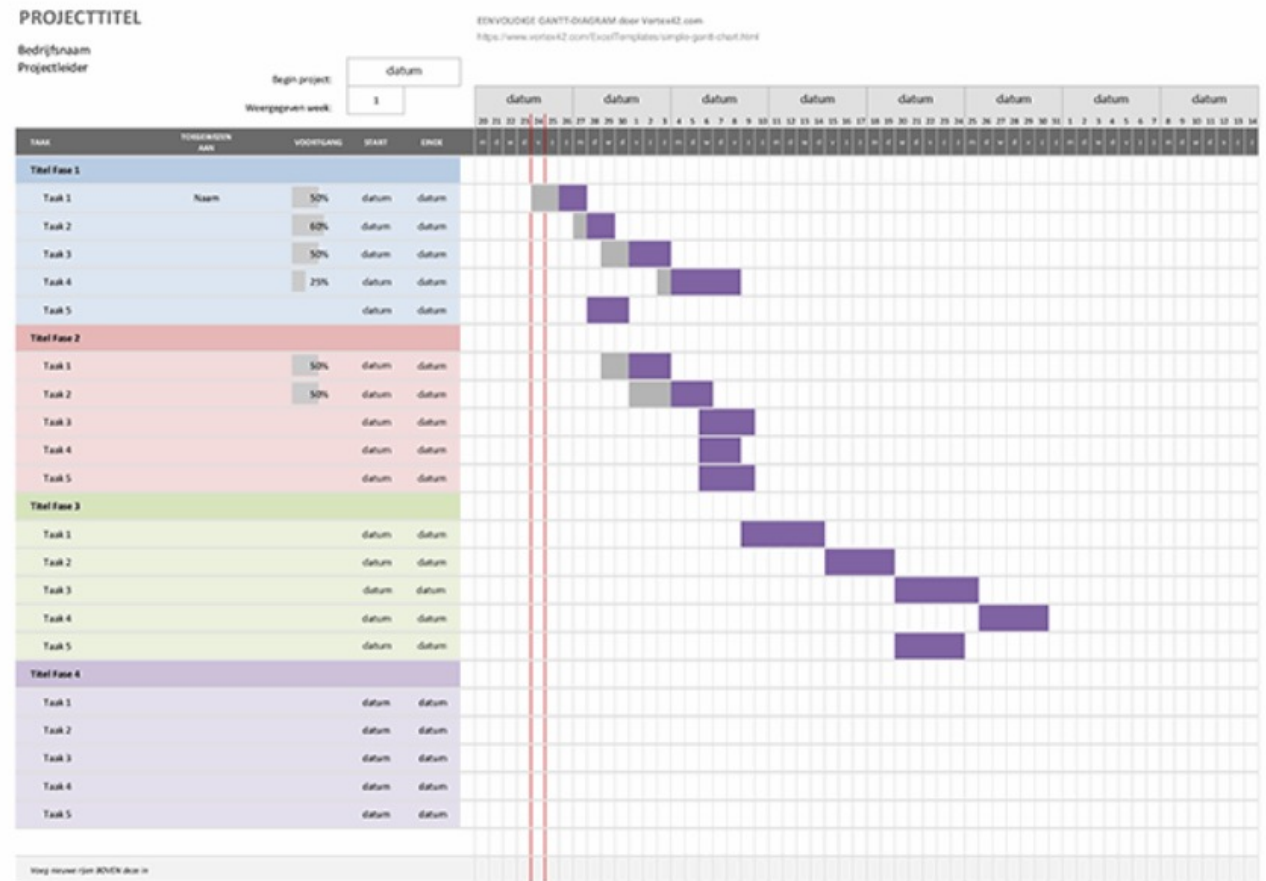
#### T - TIJD

- Netwerkplanning, activiteiten, GANTT

# GANTT

## Fases, activiteiten en tijd

- Template in Excel:  
<https://templates.office.com/nl-nl/eenvoudig-gantt-diagram-tm16400962>



## Fase 2 : Definitie

### WAT PRECIES?

- Wat hebben we al?
  - Startnotitie
  - Fasering
  - Activiteitenplanning
  - Milestones en afhankelijkheden
  - Hoe gaan we ons organiseren als team?
  - Hoe gaan we onze duivelsdriehoek onder controle houden?

**Projectplan wordt projecthandboek**

**Projectplan**

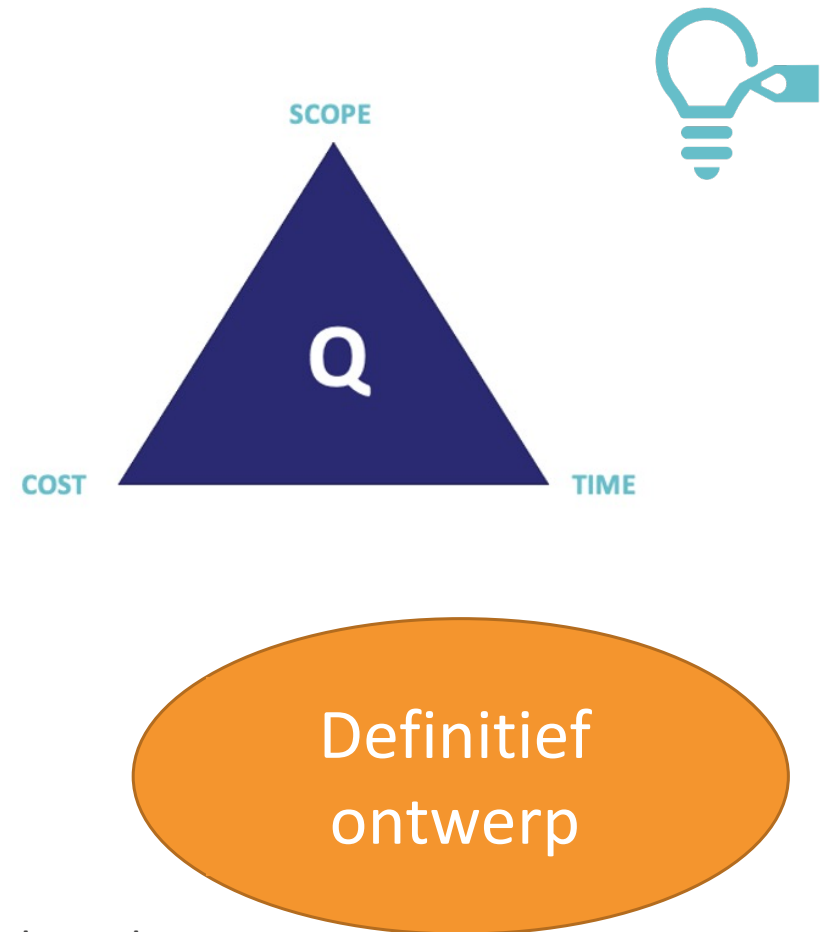
Template document



## Fase 3 : Ontwerp

### HOE?

- Hoe gaat ons finaal product / resultaat er exact uitzien?
- **Rekening houdend met alles wat we nu weten...**
  - Moeten we de **scope** herzien?
  - Moeten we het **budget** herzien?
  - Hebben we meer **resources** nodig?
  - Moeten we de **deadlines** herzien?



### ‘TO BE’

Prototypes, maquettes, piloot, uitgeschreven draaiboek, testevent, ...

6

**Doen!**

**Beheersen van projecten**

# Projectfasering: 3 x denken en 3 x doen



## Initiatief

Gesprek met de opdrachtgever

Startnotitie



## Definitie

Team samenstellen, kickoff, eisen en wensen inventariseren

Projectplan



## Ontwerp

Ontwerpen en ontwerp kiezen, testen

Definitief ontwerp



## Vorbereiding

Contracteren, activiteitenplanning, aankoop

Vorbereidingsplan



## Realisatie

Realiseren, bouwen, maken

Projectresultaat



## Nazorg

Evaluatie, bugs, onderhoudsplan

Afsluiting en overdracht

Waarom

Wat precies

Hoe

Doen



## Beheersen van onze GO-KIT

Hoe gingen we weer onze duiveldriehoek onder controle houden?

Wat kunnen we nu allemaal meten?

Wanneer meten we dit?

Hoe rapporteren/communiceren naar stakeholders? Wie wil wat zien/weten?

Hoe weet je **onderweg** of ... onder controle is?

**Maak voor jezelf een GO-KIT checklist!**

### G - GELD

- Budget
- Uitgaven / inkomsten

### O - ORGANISATIE

- RASCI
- Stakeholderanalyse

### K - KWALITEIT

- Eisen, mijlpalenplan
- Testen (tussentijds + finaal)

### I - INFORMATIE

- Beslisdocumenten en afspraken
- Rapportages

### T - TIJD

- Netwerkplanning, activiteiten, GANTT



7

## Afronding van een project

## Nazorg

- Afronding / afsluiting / vieren!
- Evaluatie
- Overdracht
- Onderhoud en service



# Afronden

## Definitie van een project: mét vastgelegd eindpunt

- Vergeet niet af te sluiten!

In subgroepen:

- Slotvergadering:
  - Wie moet aanwezig zijn?
  - Welke vragen moeten gesteld worden?
    - Aan de opdrachtgever
    - Aan de PM en teamleden
    - Aan de stakeholders
- Closure:
  - Hoe zou je met je team het eind van het project kunnen vieren?



8

Enkele handige tools

# Jullie verwachtingen

Zijn we er?



Wat neem je mee na vandaag?



# RECAP

1. Denk aan je duivelsdriehoek: voor, tijdens én na
2. Eerst 'wat', dan 'wie', dan pas 'hoe'
3. Selecteer op competenties
4. Maak goede afspraken over de rollen
5. Vergeet je stakeholders niet!
6. Kies de projectmanagement methode die hier best past
7. Vraag grondig de scope uit!
8. Zorg er met de kick off voor, dat alle neuzen in dezelfde richting wijzen
9. Plan van grof naar fijn en van achter naar voor
10. Denk vooraf na welke beheerstechnieken voor jouw project handig zijn
11. Sluit af & vier feest!



# Documentatie

Download alle slides, jamboards en templates hier!



# Inspiratie om mee te starten

#

**Projectmatig werken**

*Patrics Quant*

ISBN 978 90 5871 377 3

#

**Projectmatig werken**

**anno nu**

*Floris Quant*

ISBN 978 94 6272 087 9

#

**The Agile Manifesto**

<https://agilemanifesto.org/iso/nl/principles.html>

#

**Ik ben projectmanager,  
wat nu?**

*Peggy Simons*

ISBN 978 90 1309 655 2

#

**Scrum voor dummies**

*Michael Franken*

ISBN 978 90 4535 030 1

#

**De kleine Prince 2**

*Mark van Onna*

ISBN 978 90 5875 452 3

# Projectmatig werken voor niet-projectmanagers

Helena Van Caekenberghe

Heb je nog vragen?



 +32 473 676467  [helena@act-to-impact.be](mailto:helena@act-to-impact.be)

