

PROJECTMANAGEMENT

Plannen, budgetteren & opstarten van projecten



WELKOM!

Goed je hier te zien. Ik ben klaar om je een bijzonder boeiende opleiding te bezorgen.

Om te beginnen stel ik je het handboek voor. Het bestaat uit drie delen:

1. FOCUS!

Dit eerste deel bevat **tips** om het maximum te halen uit deze opleiding. Hier vindt je ook onze **contactgegevens**, en een uitnodiging om je eigen **leerdoelen** helder te formuleren.

- Zo haal je meer uit deze opleiding
- Contacteer je trainer
- Formuleer je leerdoelen
- Downloads

2. TOEPASSEN

Het tweede deel bevat **opdrachten en oefeningen** die we tijdens de opleiding gebruiken. Niet alle oefeningen zullen tijdens deze sessie aan bod komen, dus je hebt nog materiaal om zelf nadien mee te experimenteren.

3. SLIDES

De presentatie die we tijdens de opleiding gebruiken, vind je in het derde deel van deze hand-out. Let wel, het gaat hier om de basispresentatie. Vaak tonen we tijdens de opleiding nog andere slides, om in te spelen op vragen, of iets extra te belichten. Zijn er bepaalde slides die in dit handboek ontbreken, en die je graag wilt ontvangen, dan kunnen we jou die achteraf bezorgen. Gewoon even vragen!

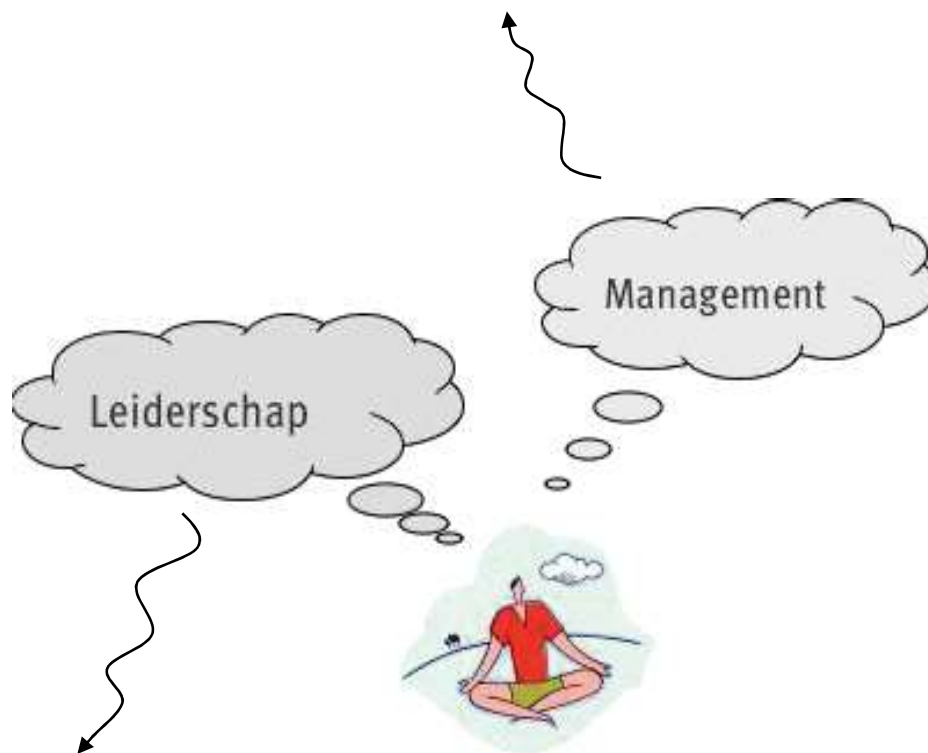
INHOUD

WELKOM!	2
INHOUD.....	3
DEEL 1 – FOCUS	4
Wat je mag verwachten	4
In goede handen	5
Propellor – Changing Projects	6
Doelen formuleren	7
Downloads	8
Zo haal je het meeste uit deze opleiding	8
DEEL 2 – TOEPASSEN	10
Heerlijke koffie	10
CASE – Verhuis van de zoo	11
CASE – Verhuis van de zoo (deel 2)	12
CASE – Verhuis van de zoo (deel 3)	13
CASE – verhuis van de zoo (deel 4)	14
Realistische planning	15
Rollen en wederzijdse verwachtingen	16
Self-assessment voor de projectmanager	17
Tips van ervaren projectleiders	18
Dank je wel, merci	19
Tools en tips	20
Straffe taal	21
DEEL 3 – SLIDES.....	22

DEEL 1 – FOCUS

Wat je mag verwachten

- Een handige kapstok (overzicht, inzicht)
- Een wervend doel voor je project opstellen
- Slim werken met scope
- Mijlpalenplan en Gantt-chart
- Agile projectaanpak
- Rapporteren



- De essentie van doelgericht projectmanagement
- De duivelsdriehoek van de projectmanager
- Je team betrekken vanaf de start
- Creativiteit aanboren
- Rollen en taken van de projectleider en zijn team
- Steun verwerven bij de projectsponsor
- Stakeholders

In goede handen

Propellor is een groep van vijf gedreven consultants die geboeid zijn door hun job. We doen onze job met veel goesting, en we hopen die ook aan jou te kunnen doorgeven. Elk van ons is expert in project- en changemanagement, en heeft meer dan 1000 deelnemers opgeleid en tientallen organisaties geholpen om efficiënter te werken.

De opleiding vandaag is in handen van **Katia Van Belle** of **Werner Küper**.

Katia contacteren?

katia@propellor.be
0485 80 40 12

Werner contacteren?

werner@propellor.be
0485 50 88 57

KATIA VAN BELLE



Katia is al jaren gepassioneerd door opleiding en leren. Ze straalt rust uit, en tegelijk ook enorme dynamiek. Daarmee trekt ze haar deelnemers mee in een inspirerend traject van leren, proberen en groeien. Ondersteunend, uitdagend, energiek.

Katia heeft tien jaar bedrijfservaring in logistiek management opgedaan voor ze startte als opleider en facilitator. Katia is handelsingenieur, PMP (Project Management Professional, een erkenning door PMI), Agile PM certified, JCI International Graduate en NLP master practitioner. Ze volgde de CIGO opleiding rond procesbegeleiding. Naast haar eigen bedrijf (Propellor), is ze medeoprichter van Change Facilitation, een internationaal netwerk van Change Management specialisten en van Aiwerkt, gericht op inspireren via waarderend onderzoek. Naast projecten en verandering is ze enthousiast over avontuurlijk reizen en geocaching.

WERNER KÜPER

Werner is actief als trainer en facilitator in binnen- en buitenland. Hij combineert daarbij zijn academische achtergrond — als ingenieur — en ervaring in internationale projecten en management met een passie voor het oplossen van problemen. Werner Küper is burgerlijk ingenieur, PRINCE2® Practitioner en Lead Trainer, Agile PM, JCI International Training Fellow en senator, NLP Master-Practitioner en Certified NLP consultant & trainer.

Zijn kracht is om de deelnemers op een heldere en diepgaande manier, en tegelijkertijd met de twee voeten op de grond, tot de essentie van het verhaal te brengen, doorspekt met praktijkvoorbeelden en heel veel oefeningen, interactief en gedreven. Wie houdt van droge humor is bij Werner aan het goede adres.



Propellor – Changing Projects

OPLEIDING IN PROJECTMANAGEMENT

We zorgen voor empowerment van de projectmanagers. Je vindt bij ons zowel basisopleidingen als gevorderde thema's. En we ontwikkelen leertrajecten op maat van jouw organisatie.

ADVIES ROND PROJECTMANAGEMENT

We helpen je bij het invoeren van projectmatig werken. Dat doen we door een raamwerk en methode te schrijven en te zorgen dat iedereen die ondersteunt. Zo worden de juiste projecten uitgevoerd en hou je het overzicht.

BEGELEIDING VAN PROJECTEN

Samen de dingen doen in een project: daarover gaat projectbegeleiding. We coachen projectleiders en stuurgroepen, we faciliteren brainstorm, planningsvergaderingen, een intensieve clinic... We staan naast jou, samen in het project.

OPLEIDING IN CHANGE MANAGEMENT

We geven je een bredere kijk op veranderen. Naast klassieke thema's als weerstand en communicatie komen ook vernieuwende concepten als complexiteit, co-creatie en de cyclus van verandering aan bod.

BEGELEIDING VAN VERANDERINGEN

We faciliteren complexe groepsprocessen die een verandering kunnen doen slagen. We gebruiken daarbij methodieken als Open Space, World Café, Future Search of Appreciative Inquiry.

Meer informatie vind je op www.propellor.be.



Wij begeleiden organisaties om succesvol projecten te realiseren en te veranderen.

Daarvoor leiden we mensen op en geven advies over de praktische aanpak van de projecten of de verandering. En we faciliteren complexe groepsprocessen die een verandering kunnen doen slagen.

Doelen formuleren

Doelen neerschrijven helpt je om je leerprioriteiten duidelijk voor ogen te krijgen.

Schrijf een aantal meetbare, specifieke en positieve doelen neer, die je kan realiseren tegen het einde van deze opleiding:

Wat levert het jou op om deze doelen te bereiken? Geef drie extra voordelen.

Wat gebeurt er als je je doelen niet haalt? Zijn er negatieve gevolgen?

Wanneer je klaar bent met deze bladzijde, kan je de rest van dit handboek doorbladeren. Het is goed om te weten wat je in handen hebt, en waar dingen zich bevinden.

Downloads

Misschien neem je graag nota's bij de slides? Of wil je oefeningen meteen maken op de templates die wij je voorstellen? Dat kan.

Download het materiaal op www.propellor.be/handouts/PMWTBNN

*Be prepared
to be surprised!*

Zo haal je het meeste uit deze opleiding

Hier zijn alvast enkele concrete tips om te zorgen dat je het maximum uithaalt uit dit leertraject:

1. **Ontspan...** Deze training zal actief en aangenaam zijn. Je tijd is goed besteed.
2. **Dit is jouw werkboek...** voel je dus vrij om er nota's te nemen, post-its in te plakken of het op een andere manier in te palmen. Deze pagina's zijn enkel voor jouw persoonlijk gebruik bestemd. Hoe meer je uitprobeert – vandaag en nadien – hoe meer nut je uit de training haalt.
3. **Ontmoet mensen...** ga zitten naast iemand die je niet zo goed kent of helemaal niet kent (maar zou willen leren kennen). Er is een enorme rijkdom aan kennis en ervaring aanwezig in deze ruimte. Leer van elkaar. Een van de voordelen van deze workshop is dat mensen zoals jij (of op zijn minst met gelijkaardige interesses) voor een dag bij elkaar zijn gebracht. Benut die gelegenheid zoveel mogelijk. Het is een goed idee om na een pauze op een andere plaats te gaan zitten, om zoveel mogelijk mensen te ontmoeten.
4. **Zorg goed voor jezelf...** Als je behoefte hebt om recht te staan, of rond te lopen, of even buiten te gaan, doe dat dan gerust.
5. **Deze opleiding zou een van de meest waardevolle...** zinvolle dingen kunnen zijn die je dit jaar doet. Geef het een kans, engageer je. Dat kan je grotere voldoening opleveren, plezier, kennis, ervaring, en talloze waardevolle ideeën.
6. **Schrijf goede ideeën neer...** en ook andere dingen die je wilt onthouden uit deze training. Teken symbolen en illustraties bij je nota's, gebruik kleur en andere opvallende elementen. Dat versterkt het leerproces en helpt je om de ideeën nadien te herinneren. Ons geheugen is het meest trouw in het enthousiasme van het moment.

7. **Doe je best om je dagelijkse beslommeringen achterwege te laten...** Zet je gsm op stil. Pas de 1000-km regel toe: als deze training op 1000 km afstand plaats vond, zou je dan hetzelfde telefoongesprek voeren?
8. **Volg de instructies alsjeblieft...** Als de uitleg niet duidelijk is, stel dan een vraag of kijk heel verward.
9. **Neem foto's...** van de flipcharts en van interessante momenten. Ze helpen je om later opnieuw voor de geest te halen wat je hier geleerd hebt. De meesten onder ons hebben een sterk visueel geheugen, en foto's helpen je om dat te benutten.
10. **Je facilitator kan alleen verantwoordelijk zijn voor jouw noden...** als je ze meedeelt. Mocht dit seminarie niet beantwoorden aan jouw noden, spreek de trainer dan aan tijdens de pauze. Als je vragen hebt, stel ze wanneer je wilt.
11. **Heb plezier...** Laat het op je afkomen, doe actief mee... en dan is het nu tijd om te starten.

DEEL 2 – TOEPASSEN

Heerlijke koffie

Stel... binnenkort wordt er een nieuwe koffiemachine geïnstalleerd. Het projectteam verkent alvast de noden en wensen, zodat aan zoveel mogelijk noden voldaan wordt. Ze proberen er ook de juiste prioriteiten aan te geven. Vandaag komen ze zou interviewen.

Wat vind jij dan belangrijk? Noteer hier een paar voorbeelden van *user stories*.

Als _____ wil ik _____ zodat _____ .

Als _____ wil ik _____ zodat _____ .

Als _____ wil ik _____ zodat _____ .

Als _____ wil ik _____ zodat _____ .

Wanneer lijken user stories jou interessant in jouw project(en)?

CASE – Verhuis van de zoo

Brief

Na jarenlang in het centrum van de stad te zijn gehuisvest, worden de verblijven van onze dieren nu echt wel te klein. Ze voldoen niet langer aan de veranderde inzichten rond dierenwelzijn.

Dierenrechtenorganisaties en gespecialiseerde zoölogen zijn het erover eens dat de huidige stadsdierentuin op alle vlakken voorbijgestreefd is. Ook de internationale samenwerking (kweekprogramma's e.d.) vereist dat we onze dieren meer vrijheid geven.

We zien ook een terugval van het aantal bezoekers, ten voordele van grotere parken waar ook speeltuigen voor de kinderen en andere animatie voorhanden is. Wifi-verbinding en online informatie zal in het nieuwe zoo-concept dan ook verwerkt worden. Onze medewerkers zullen ook meer 'animatie' voor de bezoekers doen, zodat we van een echte totaalbeleving zullen kunnen spreken.

Onze landschapsarchitecten en planologen hebben een paar opties voor ogen:

- verhuizen naar een nieuwe site in het noorden van de stad,
- een bijhuis opzetten achter de parking
- samensmelten met een andere diertuin op 30 km (in een andere stad) waar wel nog bijkomende ruimte is.

Jullie werken voor deze organisatie, en zijn aangesteld als projectteam door het directieteam. De algemeen directeur, Jef Zwaenepoot, die over drie jaar met pensioen gaat, ziet dit project als bekroning van zijn carrière.

De directeur Projecten (PMO), Ann Vyncke, dringt er op aan dat jullie dit projectmatig aanpakken, niet overhaast te werk gaan, en zo de kans vergroten dat dit ambitieuze project op tijd afgerond raakt.

Wat ga je doen?

CASE – Verhuis van de zoo (deel 2)

Twee maanden later

Uit gesprekken met de algemeen directeur en met de planologen, blijkt dat de burgemeester zeer graag wilt dat we in haar stad blijven. Zij heeft beloofd om alle mogelijke ondersteuning te bieden, en zelfs een groot deel van de verhuizing te financieren.

Daarom heeft ons directieteam beslist om voor de eerste optie te gaan, namelijk een volledig nieuwe locatie in het noorden van de stad.

Jullie opdracht

Voer de opstartfase uit:

- 1. Bepaal het projectdoel, de scope (in en uit) en de baten (benefits) voor dit project.**
- 2. Lijst de belangrijkste stakeholders op.**



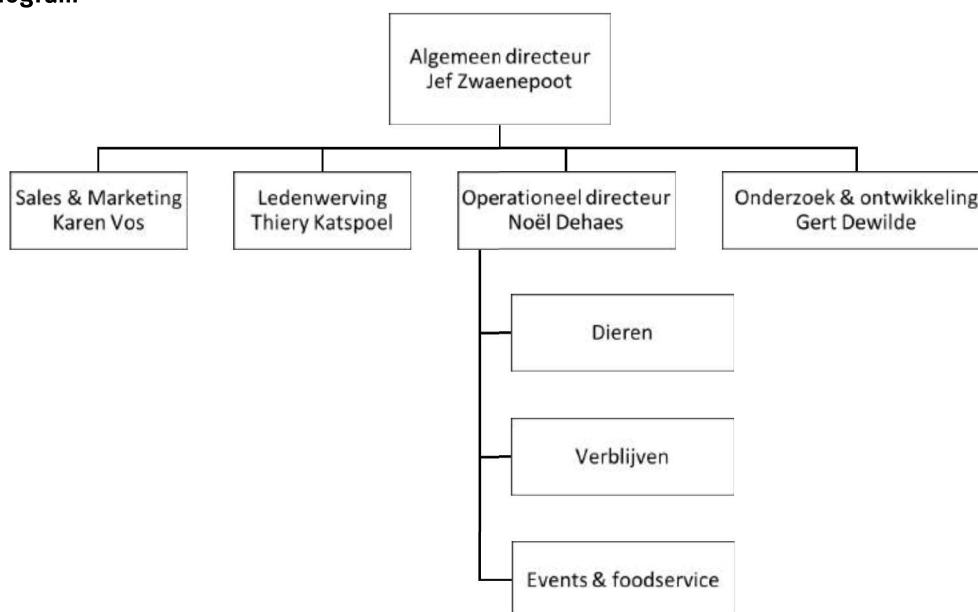
Je kan hiervoor het projectcanvas gebruiken, of een andere template (uit je eigen organisatie bijvoorbeeld). Het projectcanvas kan je downloaden op www.propellor.be/handouts/PMWTBNB

CASE – Verhuis van de zoo (deel 3)

Men is principieel akkoord met je uitgangspunten. Tijd dus om het projectplan verder uit te werken. Om je daarbij te helpen zijn hier enkele gegevens uit het jaarverslag.

UIT HET JAARVERSLAG

Organogram



Het voorbije jaar in cijfers

Leden	175.000
Aantal bezoekers	1.814.000
Abonnementen	75.000
Omzet (incl. abonnementen)	31,7 mio
Nettoresultaat	0,5 mio
Personeelskost (in %omzet)	68%
Investeringen	14 mio
Aantal dieren	7.500
Aantal diersoorten	615

Opdracht

Stel het projectplan op. Start met de mijlpalen, visualiseer ze.

Vul vervolgens aan met alle andere onderdelen van het projectplan.

CASE – verhuis van de zoo (deel 4)

2 jaar later

Het project is ondertussen twee jaar verder. Er werd besloten om de verhuis te gebruiken als een bezoekstrekker door ze te spreiden over meerdere weken. Er wordt wekelijks één continent feestelijk geopend.

De subsidies zijn goedgekeurd, de wetenschappelijke gemeenschap is dolenthousiast over ons nieuwe concept. Nog meer goed nieuws: twee van onze olifanten blijken drachtig te zijn. Dat betekent wel dat we nu moeten bekijken wanneer we ze juist mogen verhuizen (niet te vroeg, maar ook niet te laat).

Het personeel heeft echter geprotesteerd tegen de nieuwe plannen. De dieren moeten kunnen acclimatiseren in hun nieuwe verblijf, en het tempo van één continent per week ligt te hoog.

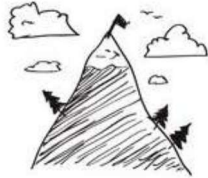
Bovendien hebben de vakbonden laten weten dat ‘animatie van de bezoekers’ geen kerntaak is voor de verzorgers, die zich vooral op de dieren moeten kunnen focussen, zeker in het eerste jaar. Er worden immers veel moeilijkheden verwacht met sommige dieren die in een heel nieuwe omgeving terecht komen, met meerdere soorten in hetzelfde verblijf.

Opdracht

Maak een statusrapport dat je straks presenteert aan de stuurgroep.

Realistische planning

OPDRACHT 1



Jouw raming:

OPDRACHT 2

Rollen en wederzijdse verwachtingen

Leef je in in de de rol die je net toebedeeld kreeg. Beantwoord de volgende vragen vanuit je rol.

→ Wat doe jij voor het project? Waar mogen anderen op rekenen?

→ Wat verwacht jij van de andere rollen in het project?

Self-assessment voor de projectmanager

Elk project is verschillend, en elke projectmanager is verschillend. Het loont de moeite om voor jezelf een inschatting te maken van je opdracht, van je sterktes, en van het team dat je wilt samenstellen.

Zo herken je sneller wat jij en anderen bijdragen aan het project. En kan je eventuele tekorten in kennis of vaardigheden opsporen en opvangen, en het vertrouwen van het team versterken.

Onderstaande vragen vormen daarbij een leidraad.

- Welke relevante kennis heb je, die jou tot de geschikte persoon maken om dit project te leiden?
- Wat heb je geleerd uit je vorige project, en wil je hier toepassen?
- Werk je voltijds aan dit project, of heb je naast dit project nog een tweede voltijdse job? Hoe zal je je tijdsbesteding in evenwicht houden?
- Wat wil jij (voor jezelf) bereiken met dit project?
- Wie zal je werk beoordelen (performance appraisal)?
- Wie bekommert zich om de noden van de andere teamleden?
- In welke omstandigheden presteer jij het beste?
- Wat is het beste dat je in dit project kan overkomen? Of na dit project?

Tips van ervaren projectleiders



Beter 2 keer _____ en 1 keer _____ .



Het plan is _____ , plannen is _____ .



Plan ook tijd voor _____ .



We leveren 3 soorten diensten: _____ , _____ , en _____ .



De P in PM gaat evenzeer over _____ als over _____ .



Als de kaart afwijkt van de werkelijkheid, _____

_____ . (uit de handleiding van het Zwitserse leger)



”Reculer pour _____ “.



Werk nooit harder dan _____ .



_____ = First attempt in learning.

Dank je wel, merci

Je team bedanken voor hun inzet, appreciatie tonen: het is één van de dingen die we nooit genoeg kunnen doen als projectmanager. Het moet natuurlijk een oprechte 'merci' zijn, die niet gekunsteld over komt. En op maat van je collega's, zodat de bedanking echt binnen komt en ze er blij mee zijn.

Hoe goed ben jij in het bedanken van je teamleden?

Noteer hier zo veel mogelijk manieren waarop jij je team kan bedanken. Enige voorwaarde: het moet haalbaar zijn binnen de context van een project. Dus 'samen op cruise naar de Caraïben' telt niet mee!



Straffe taal

Hier vind je een aantal straffe uitspraken over projecten.
Welke quote spreekt jou het meest aan? Waarom?

Je kan geen baby maken in één maand door negen vrouwen zwanger te maken.



Hoe radelozer de situatie, hoe optimistischer degene die het moet realiseren.

Geen enkel groot project wordt op tijd opgeleverd, binnen budget, en met dezelfde mensen die het gestart hebben.

Hetzelfde werk in dezelfde omstandigheden zal anders ingeschat worden door tien projectleiders, of door eenzelfde projectleider op tien verschillende momenten.

Te weinig mensen in een project kunnen de problemen niet oplossen, teveel mensen creëren meer problemen dan ze oplossen.

Projecten gaan snel vooruit tot ze 90% klaar zijn, daarna blijven ze eeuwig voor 90% klaar.



Het meest waardevolle en minst gebruikte woord in het woordenboek van de projectleider is “nee”.

Je kan de user spec's bevrozen, maar je kan de gebruiker niet beletten van ze te verwachten.



Als de inhoud van een project vrij mag veranderen, zal de snelheid van verandering altijd groter zijn dan de snelheid van de vooruitgang van het project.

Je kan een sukkelaar om de tuin leiden zodat hij een onmogelijke deadline toezegt, maar je kan hem niet genoeg onder druk zetten om die ook te halen.

Een gebruiker zal je al vertellen wat je vraagt – en niets meer.

Projectteams houden niet van voortgangsrapporten, omdat die duidelijk aantonen dat ze niet snel genoeg vooruitgaan.



Hoe gekker de deadline, hoe hoger de kost om hem te halen.

Van de verschillende mogelijke interpretaties van een bericht, is de minst interessante de enige juiste.



Parkinson en Murphy leven gezond en wel voort – in jouw project.

Wat je niet weet, doet je pijn.

Wat niet op papier staat werd ook nooit gezegd.

DEEL 3 – SLIDES

Projectmanagement

Module 1 – Opstarten, plannen en budgetteren van projecten

Katia Van Belle
Werner Küper



Agenda – Dag 1

- Wat is een project? Wat is projectmanagement?
- Een snel overzicht:
vier fasen en de projectorganisatie
- Een stevige fundering leggen (doelstelling & scope)
- De principes van mijlpalen-planning
- De principes van timeboxed planning

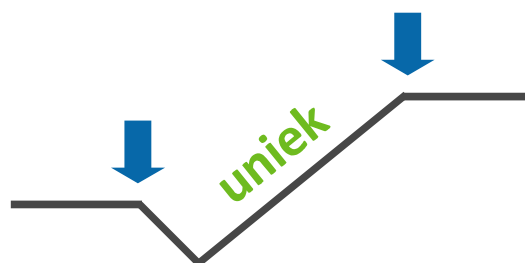
Agenda – Dag 2

- Meer planningstechnieken
- De uitvoering van projecten
 - De projectorganisatie opzetten
 - Risico's beheren
 - Uitvoering en opvolging: het kick-off event
 - Voortgangsrapportering
 - Rolling wave planning
- De afsluiting

3

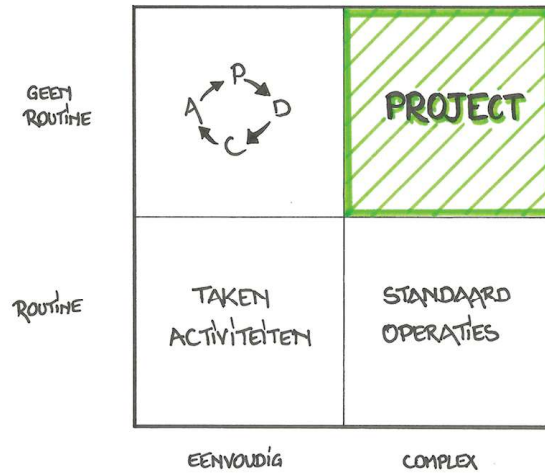
Wat is een project?

- Een project is een tijdelijke organisatie die in het leven is geroepen met als doel de oplevering van één of meer producten op basis van een overeengekomen Business Case. (PRINCE2®)
- Een project is een tijdelijke onderneming om een uniek product, dienst of resultaat te creëren. (PMBOK®)

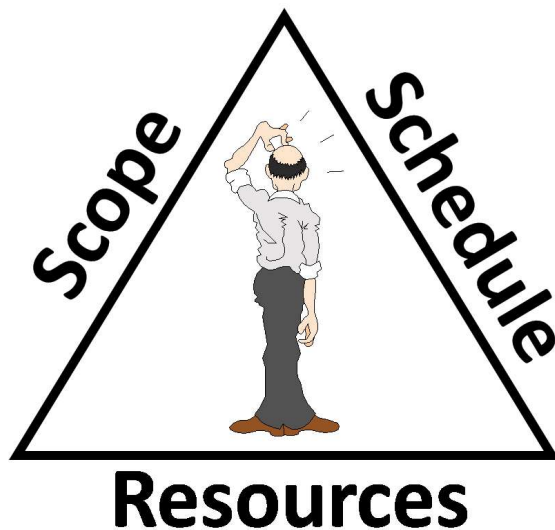


5

Wanneer spreken we van een project?



6



Triple constraint

Duivelsdriehoek?

compromis!

Risico's...

Benefit

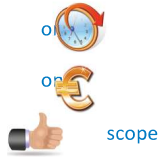
7

Succes of falen?

- Succes = Het doel bereiken



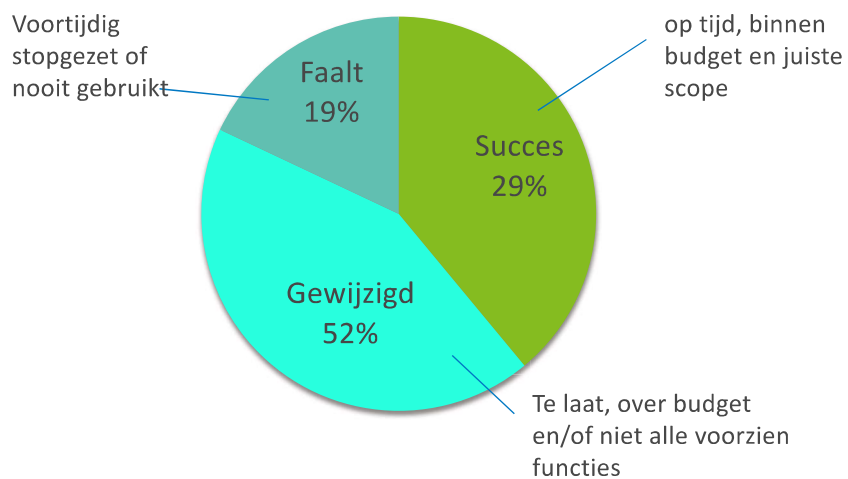
OTOBOS:



→ Hoeveel van
jouw projecten (%)
zijn een succes?

8

+1000 ICT managers (Chaos manifesto 2013)



9

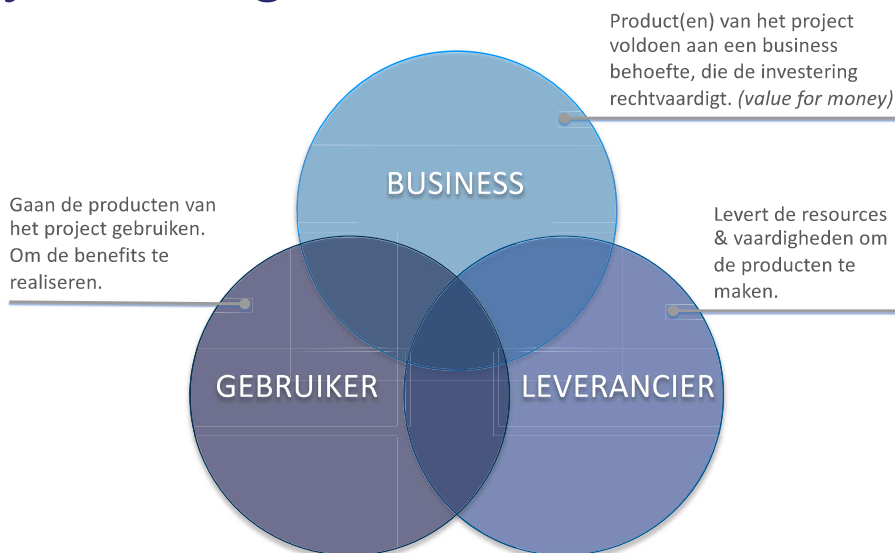
Succes of falen?

Projectsucces is de mate waarin het projectresultaat betrokken actoren tevreden stelt.



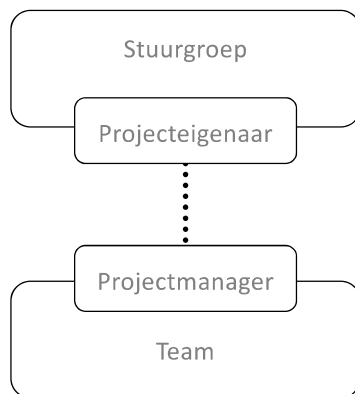
10

3 Projectbelangen



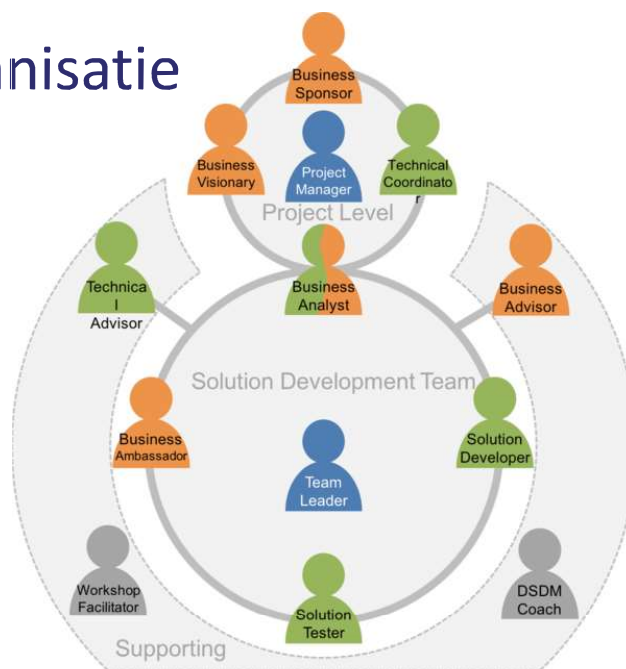
11

De projectorganisatie



12

De projectorganisatie



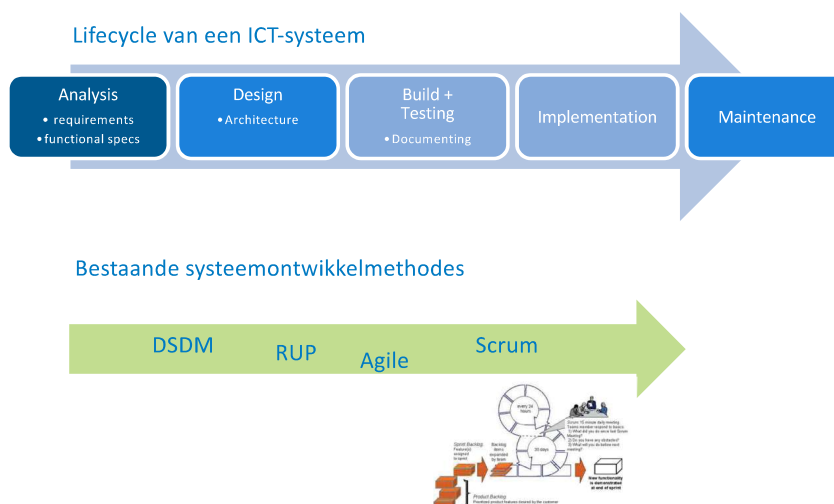
13

Projectmatig werken – 4 fasen



14

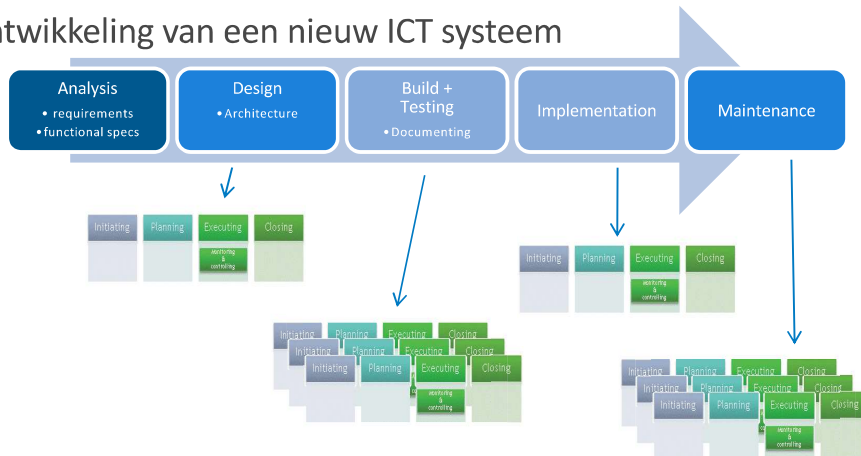
De link met ICT...



16

De link met ICT...

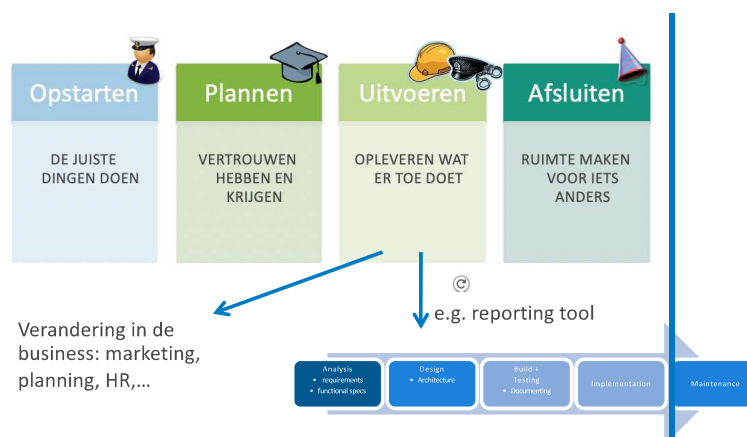
- bv. De ontwikkeling van een nieuw ICT systeem



17

De link met ICT...

- bv. een business change project



18

Projectmatig werken – 4 fasen



19

De Business Case

Geeft antwoord op de “Waarom?” vraag

Is en blijft het project

- **Wenselijk**
Evenwicht tussen kosten, baten & risico's
- **Levensvatbaar**
kan het project de gewenste producten opleveren
- **Realiseerbaar**
kunnen deze producten ons de benefits geven

Is het sop de kolen waard?

Investeren we beter in project A, of in project B?

21

Inhoud van de Business Case

- Waarom? En **waarom nu?**
Hoe urgent is het?
- Welk **probleem** lost het op? Welke **kans** wordt benut?
Heeft het nadelige effecten?
- Kan het ook op een minder ingrijpende manier?
 - **Do nothing**
 - **Do minimum**
 - **Do something**
 - Zijn er nog alternatieven voor de uitvoering?
- Wat hebben we er voor over?

22

Prioriteiten stellen

- Gevolg van de business case
- Middelen worden slimmer ingezet
- Niet alle ideeën worden uitgevoerd

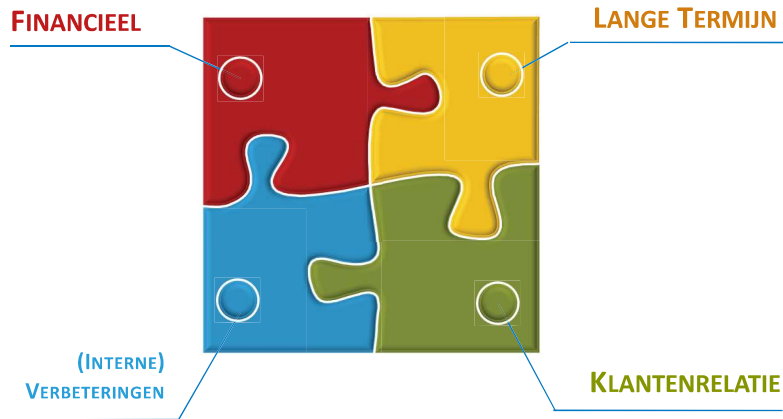
Dilemma 1

Dilemma 2



23

4 soorten projecten



Extra info hierover op www.propellor.be/handouts/PMWTBNB

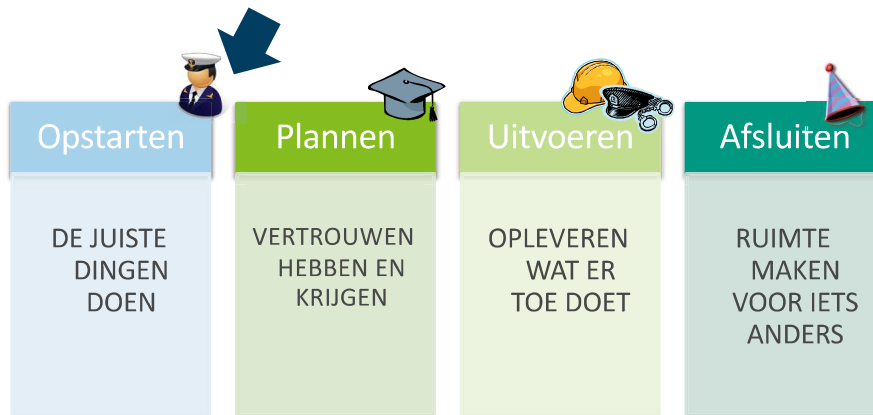
Bron: *Project Management Metrics, KPIs, and Dashboards*, H. Kerzner (2011).

The Business Model Canvas Designed for: _____ Designed by: _____ One _____ Iteration: _____

Key Partners Who are our Key Partners? Which Key Resources do we acquire from partners? Which Key Activities do partners perform? <small>Source: Business Model Generation, p. 101</small>	Key Activities What Key Activities do our Value Propositions require? Do our Customers, Channels? Customer Relationships? Revenue Streams? <small>Source: Business Model Generation, p. 101</small>	Value Propositions What value do we deliver to the customer? Which one of our customer's problems are we helping to solve? What bundles of products and services are we offering to create customer Segments? Which customer needs are we satisfying? <small>Source: Business Model Generation, p. 101</small>	Customer Relationships What type of relationship does each of our Customer Segments expect us to establish and maintain with them? Which ones have we established? How are they integrated with the rest of our business model? How costly are they? <small>Source: Business Model Generation, p. 101</small>	Customer Segments For whom are we creating value? Which are our most important customer? <small>Source: Business Model Generation, p. 101</small>
	Key Resources What Key Resources do our Value Propositions require? Our Channels? Our Customers' Customer Relationships? Revenue Streams? <small>Source: Business Model Generation, p. 101</small>		Channels Through which Channels do our Customer Segments expect us to be reached? Which are our most effective? How are our Channels integrated? Which ones are most costly? Which ones are most cost-effective? How are we integrating them with customer outreach? <small>Source: Business Model Generation, p. 101</small>	
Cost Structure What are the most important costs inherent in our business model? Which Key Resources are most expensive? Which Key Activities are most expensive? <small>Source: Business Model Generation, p. 101</small>		Revenue Streams For what value are our customers really willing to pay? For what do they currently pay? How can they currently pay? How would they prefer to pay? How much does each Revenue Stream contribute to overall revenues? <small>Source: Business Model Generation, p. 101</small>		

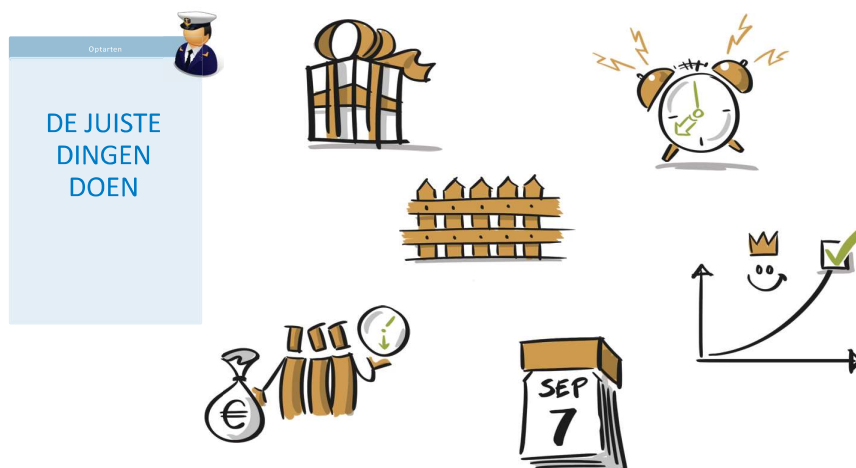
www.businessmodelgeneration.com

Fase 1 – Opstart van het project



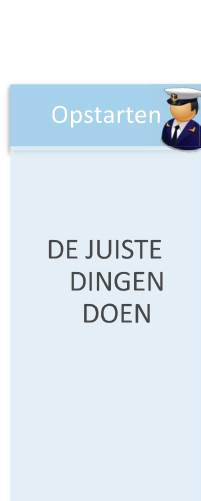
29

Opstart – 6 belangrijke vragen



30

Fase 1 – opstart van het project



- Wat is het CONCRETE DOEL?
- Waarom is het DRINGEND?
- Wat is in SCOPE? Wat niet?
- Wat is de MEERWAARDE?
- Beschikbare MIDDELEN?
- Gewenste EINDDATUM?

31

Wees duidelijk wat het doel is,
en wat de beoogde meerwaarde



Product
ontwikkelen



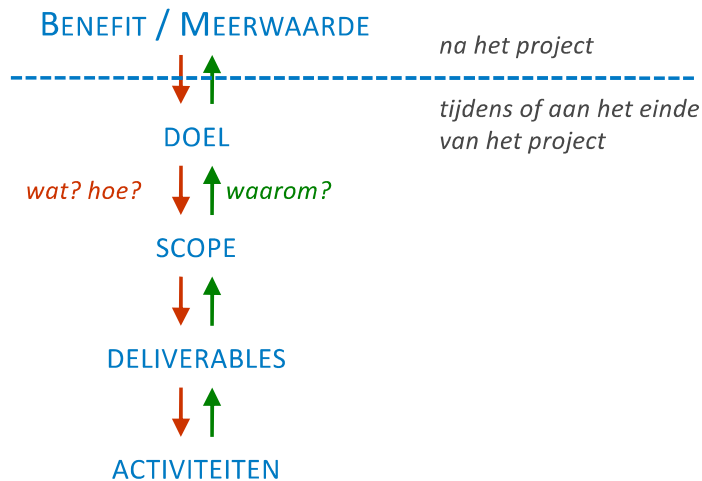
In gebruik
nemen



Effecten en
baten

33

Doel, benefit, scope...



34

Wat is de MEERWAARDE?



VRAGEN VOOR DE OPDRACHTGEVER

- Vanuit welke prioriteit of strategie kan je dit project verantwoorden?
- Welke meerwaarde hoop je te realiseren?
- Hoe kan je het succes van dit project meten?

DENK AAN DE BELANGHEBBERS

- Wat is de meerwaarde voor hen?
- Hoe krijg je hen aan boord?

→ Challenge het idee!

35

Waarom is het DRINGEND?

Opstarten



- Wat zou er gebeuren als we dit niet deden?
- Waarom kunnen we hier geen jaar meer mee wachten?
- Zijn er opportuniteiten die enkel nu gelden?
- Denk ook aan mogelijke boetes bij verplichte projecten

36

Wat is het concrete doel?

Opstarten



Specifiek

Meetbaar

Aanvaard

Realistisch

Tijdsgebonden

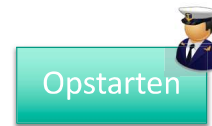
+motiverend

Bijv:
Tegen oktober 2021
worden alle leveringen
gescand en getraceerd.

Bijv:
Tegen eind 2022 werken alle
kinesisten volgens de xyz-
normen aan revalidatie.

37

Wat is in scope? Wat niet?



Scope gaat over de high-level grenzen van het project:

- Wat zit erin?
- Wat zit er niet in?
- Wat zijn randvoorwaarden om het project te laten slagen
- Je kan eventueel verder uitsplitsen naar
 - Productscope
 - Projectscope
 - Organisatiescope
 - processcope

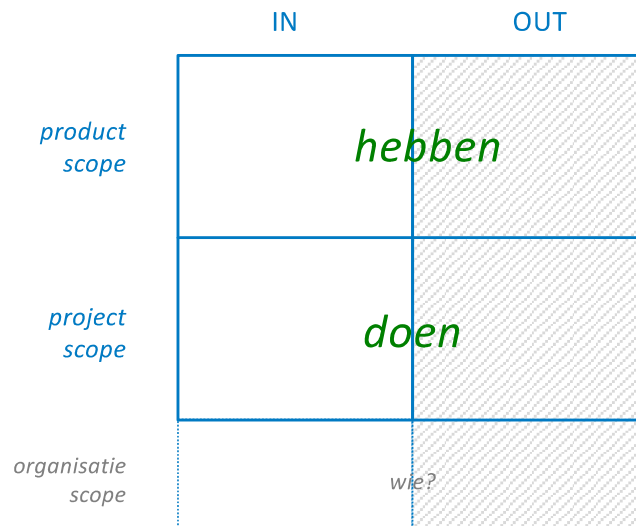
38

Oefening – SMART Doel, Meerwaarde & Scope



39

Tip: De scopematrix



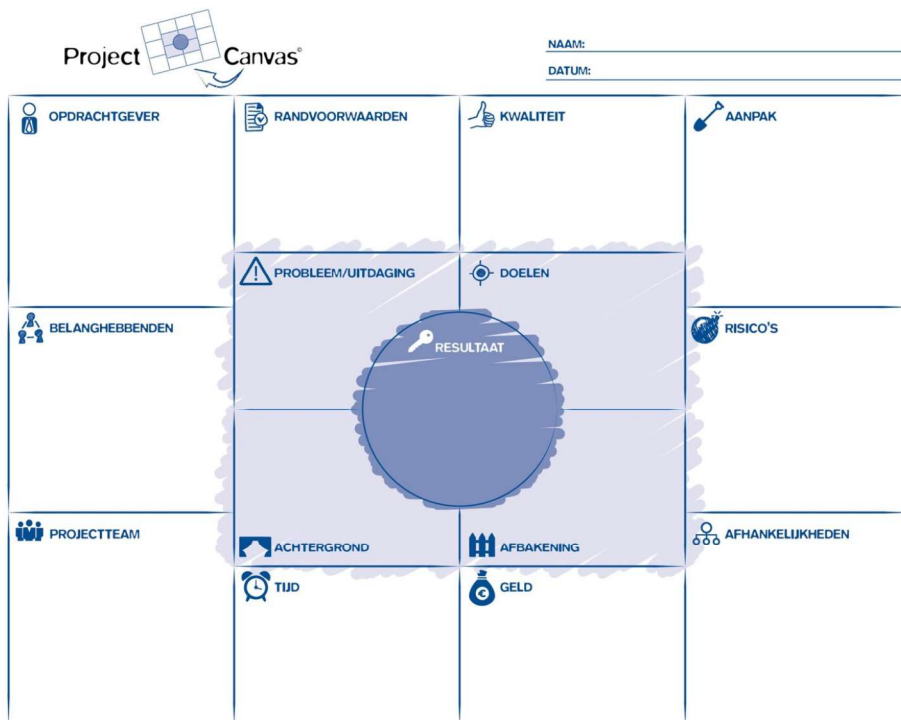
40

Tip: Beschrijving van de visie...



Meer weten? "Kus de visie wakker", Hans van der Loo & co (2007).

41



42

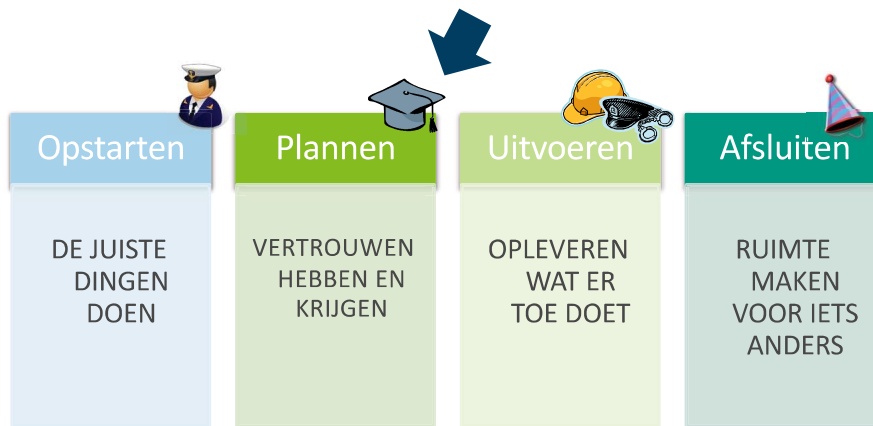
Fase 1 – opstart van het project



1. Bespreek dit met je opdrachtgever. Heb je de opdracht goed begrepen?
2. Krijg een mandaat om met anderen het projectplan uit te werken.

43

Fase 2 – Plannen van het project

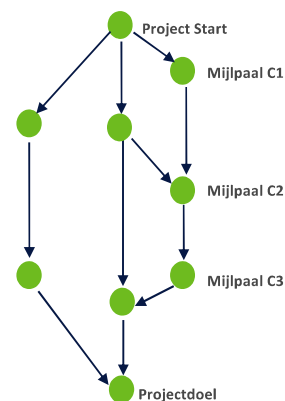


44

Projectplanning

Efficiënte mijlpalen

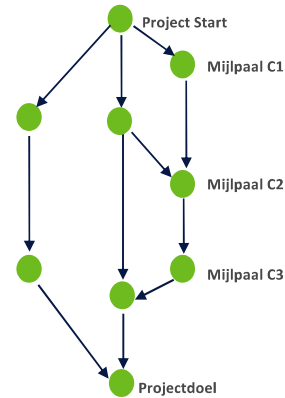
- Tussentijdse resultaten, geen activiteiten
- Controlepunten in tijd en inhoud
- Belangrijke beslissingen
- Beperkt in aantal (10 à 15)
- Gespreid over de loop van het project
- Binair (ja/nee)
- Leiden allen samen tot de doelstelling
- Kritisch



46

Projectplanning: hoe?

- Optie 1 – het **Post-it® proces**
 - Breng team samen
 - Definieer laatste mijlpaal (= doel)
 - Brainstorm wat nodig is om het doel te bereiken; schrijf 1 idee per post-it
 - Groepeer in clusters (10 à 15)
 - Omschrijf de mijlpalen
 - Bepaal de sequentie (start met doel)
 - Evalueer het plan



47

Projectplanning... in meer detail

Work Breakdown Structure (WBS) – wat? (detail)



48

Projectplanning

Verantwoordelijkhedenmatrix (wie?)

R = Responsible (voert uit)

A = Accountable (beslist)

C = Consult (raadplegen, veto)

I = Inform

	Projectmanager	Opzichters	Dieren	Bezoekers	Verhuissfirma
Verhuisplan klaar	A	R	I	I	C
Kooien beschikbaar	A				R
Dieren ingepakt	I	A			I
Dieren vervoerd	I				A
Grootse opening	A	R	R	R	R

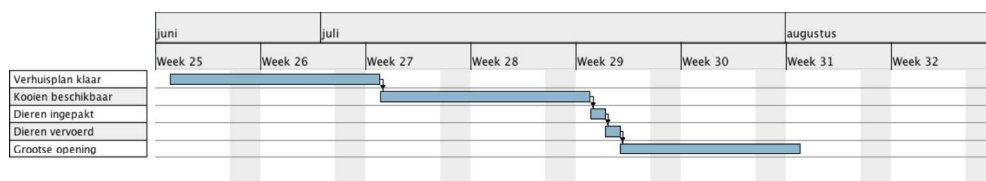
49

Projectplanning

Gantt-schema (wanneer?)

	Projectmanager	Opzichters	Dieren	Bezoekers	Verhuissfirma
Verhuisplan klaar	A	R	I	I	C
Kooien beschikbaar	A				R
Dieren ingepakt	I	A			I
Dieren vervoerd	I				A
Grootse opening	A	R	R	R	R

1. Inspanning (mandagen)
2. Beschikbaarheid
3. Wachtijd



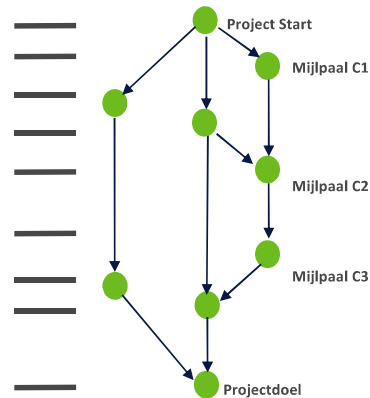
50

Fase 2 - Planning

Resultaat: **Projectplan**

Goedgekeurd...

- Mijlpalenplan
- Scope
- WBS
- Verantwoordelijkheden
- Gantt-chart
- Budget
- Risico's
- ...



51

Welk plan is best voor dit project?



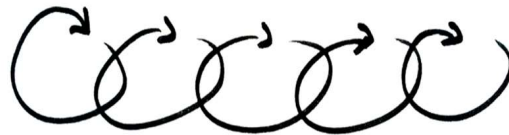
“Good enough for now,
safe enough to try.”

52

Welk plan is best voor dit project?



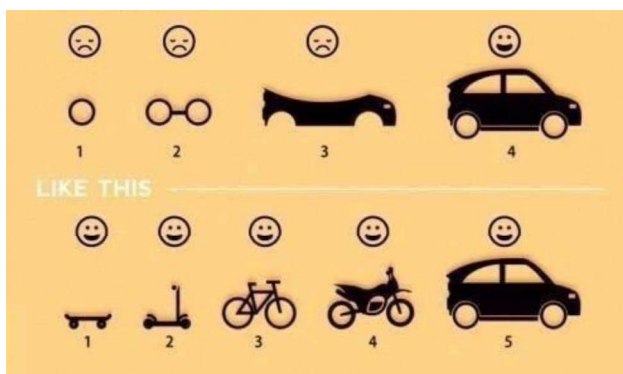
Sequentieel
(mijlpalen)



Iteratief

53

Welk plan is best voor dit project?

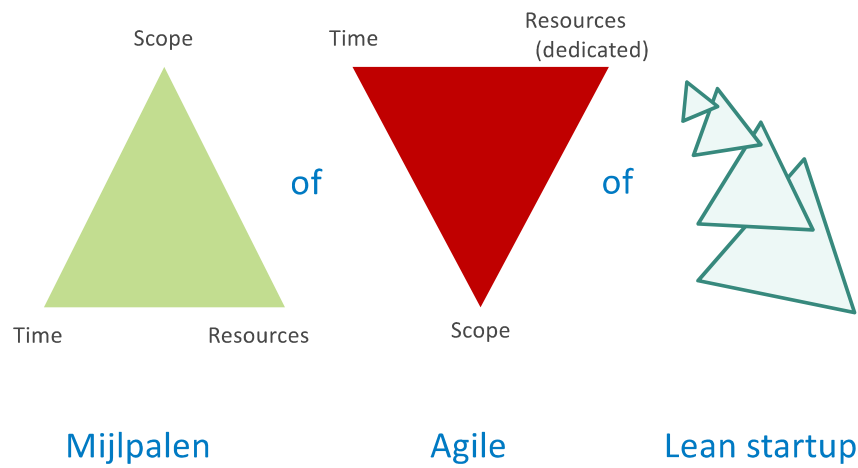


Sequentieel

Iteratief

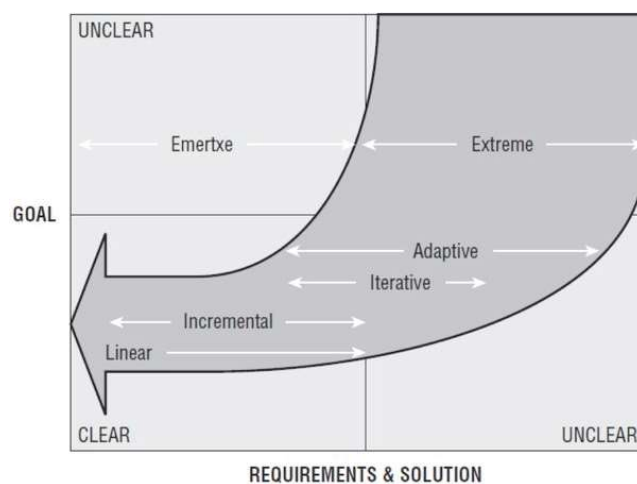
54

Planning strategie



55

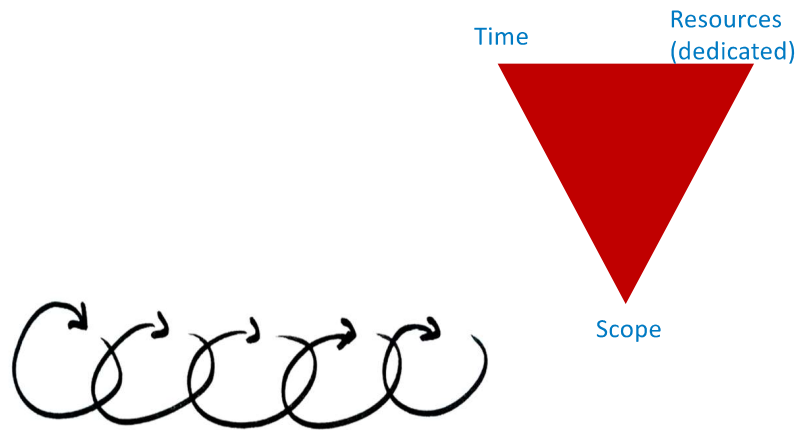
Planning strategie



Bron: Robert K. Wysocki

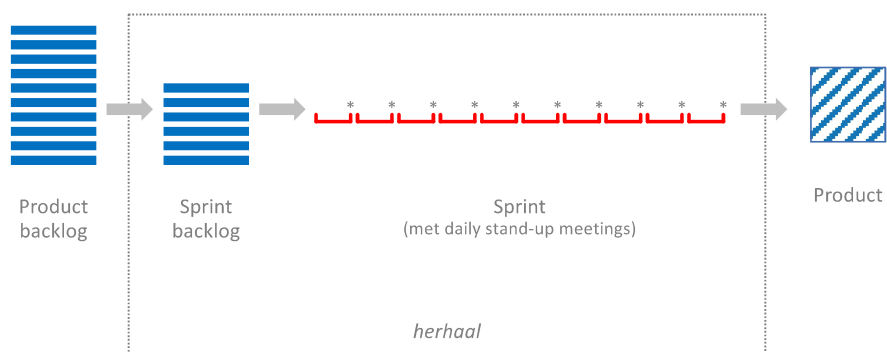
56

Planningsstrategie - iteratief



57

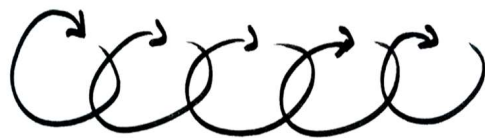
Een typische structuur



59

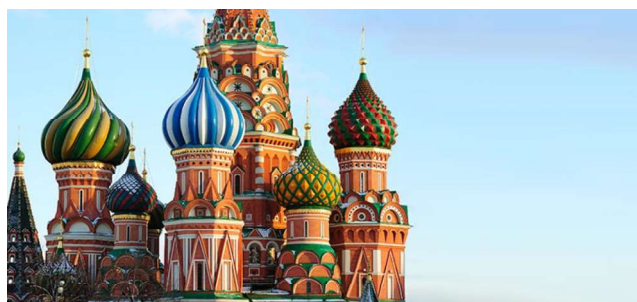
Planningsstrategie - iteratief

1. Prioritized backlog
2. Ritme vastleggen (timeboxes)
3. Team en organisatie opzetten
4. Tempo inschatten (velocity)



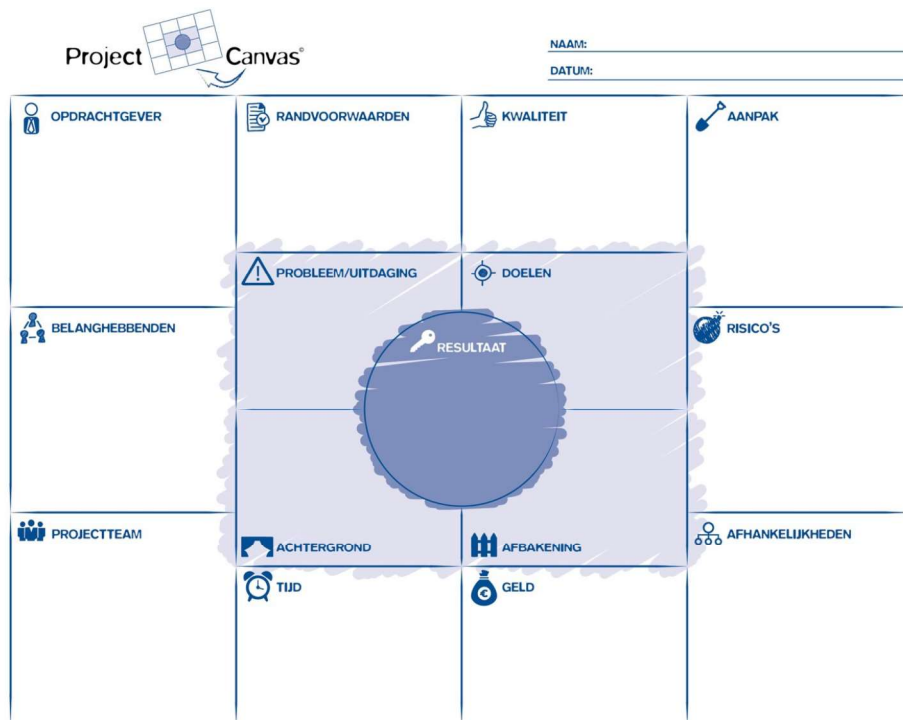
62

Backlog: Visit MoSCoW



- Must have
- Should have
- Could have
- Won't have (this time)

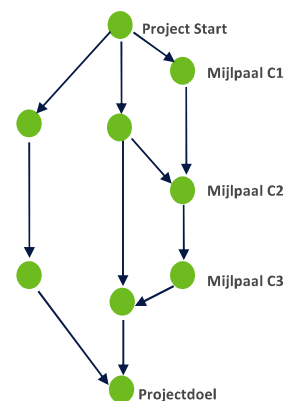
63



65

Projectplanning: hoe?

- Optie 1 – het **Post-it® proces**
 - Breng team samen
 - Definieer laatste mijlpaal (= doel)
 - Brainstorm wat nodig is om het doel te bereiken; schrijf 1 idee per post-it
 - Groepeer in clusters (10 à 15)
 - Omschrijf de mijlpalen
 - Bepaal de sequentie (start met doel)
 - Evalueer het plan



66

Projectplanning... in meer detail

Work Breakdown Structure (WBS) – **wat?** (detail)



67

Projectplanning

Verantwoordelijkhedenmatrix (wie?)

R = Responsible (voert uit)

A = Accountable (beslist)

C = Consult (raadplegen, veto)

I = Inform

	Projectmanager	Opzichters	Dieren	Bezoekers	Verhuissfirma
Verhuisplan klaar	A	R	I	I	C
Kooien beschikbaar	A				R
Dieren ingepakt	I	A			I
Dieren vervoerd	I				A
Grootse opening	A	R	R	R	R

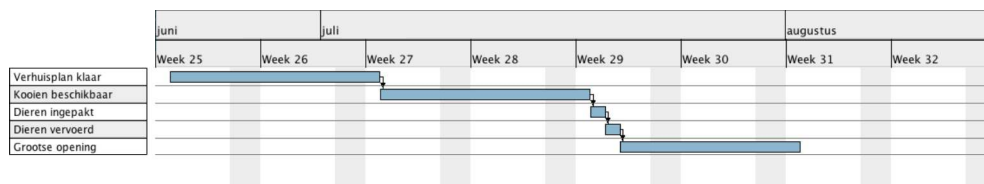
68

Projectplanning

Gantt-schema (wanneer?)

		Projectmanager	Opzichters	Dieren	Bezoekers	Verhuusfirma
Verhuisplan klaar	A	R	I	I	C	
Kooien beschikbaar	A					R
Dieren ingepakt	I	A				I
Dieren vervoerd	I					A
Grootse opening	A	R	R	R	R	

1. Inspanning (mandagen)
2. Beschikbaarheid
3. Wachtijd



69

De tempel van Oova

Hoe snel kan hij klaar zijn?
Wat kost het project?

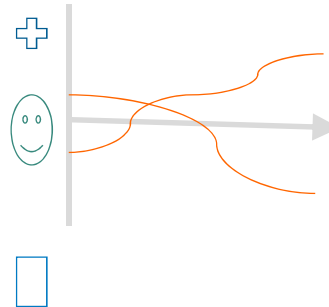


70

Retrospective



- Histogram
 - Sleutelmomenten
 - Emotie/energie per persoon
- SWOT
 - Strength
 - Wat hebben we goed gedaan
 - Weakness
 - Wat hebben we niet goed gedaan
 - Opportunity
 - Wat kunnen we hieruit toepassen in onze eigen projecten
 - Threat
 - Waar lopen we tegenaan in onze eigen projecten



79

Budget



- Hoeveel gaat dit kosten: benodigde middelen
 - MENSEN
 - Wie? Rol?
 - Inbreng in project? Inhoudelijk + tijdsbesteding
 - BUDGET
 - Externe mensen
 - Andere middelen
 - Investering versus operationeel
 - Oorsprong
 - Extra rapporteringen nodig?

80

Cost Estimating

Iteratief Proces! Verfijningen leveren een nauwkeuriger resultaat op

- Rough Order of Magnitude: -50% tot +100%
- Definitive: -5% tot +5%

82

Cost Estimating

Iteratief Proces! Verfijningen leveren een nauwkeuriger resultaat op

- Rough Order of Magnitude: -50% tot +100%
- Definitive: -5% tot +5%

Voorbeeld: NASA Software Engineering Laboratory

	<i>Upper limit</i>	<i>Lower limit</i>
End of requirements definition & specification	× 2.0	× 0.50
End of requirements analysis	× 1.75	× 0.57
End of preliminary design	× 1.4	× 0.71
End of detailed design	× 1.25	× 0.80
End of implementation	× 1.10	× 0.91
End of system testing	× 1.05	× 0.95

83

Cost Estimating - tips

- Geef de inschatting weer als een **range** i.p.v. één getal
- Check hoe **nauwkeurig** de schatting moet zijn
- Baseer je op
 - doel en scope
 - mijlpalenplan, WBS, team, risico's,...
 - cijfers van vroegere projecten
 - Maak de schatting samen met je team

84

Technieken voor Cost Estimating

- **eenheidskost (one-cost)**
kostprijs per element of activiteit
- **analoge schatting (top-down)**
de kost wordt geraamd op basis van vorige (gelijkaardige) projecten
- **parametrische schatting**
de kostprijs wordt gebaseerd op de grootte van iets

85

Technieken voor Cost Estimating

- **Planning poker**, Delphi methode...
Elk teamlid geeft zijn inschatting. Bij planning poker met kaarten met cijfers 1, 2, 3, 5, 8, 13, 21...). Bij grote afwijkingen volgt een toelichting, en vervolgens een nieuwe ronde.
- **3-punts schatting of PERT-techniek**
Neem een optimistisch scenario (O), een pessimistisch scenario (P) en een meest waarschijnlijk scenario (M).
De kostprijs wordt dan geschat volgens $(O+4M+P)/6$
- **bottom-up schatting**
de kostprijs van elke activiteit wordt in detail ingeschat en samengebracht om de totale kostprijs te ramen

88

Stappen in risicomanagement

1. Identificeren van de risico's
2. Evalueren van de risico's
3. Plannen van risicoresponses
4. Implementeren
5. Communiceren



89

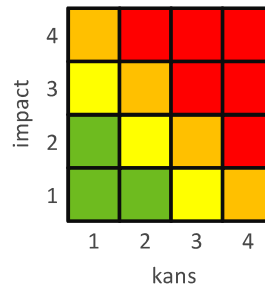
Stap 1 – Identificeren van risico's

Hoe formuleer je best een risico?

- Risico = Oorzaak → Gevolg
- Hoe drukken we dit uit?



Stap 2 – schatten van P & I



90

Stap 3 – Risicoresponses

Vermijden (uitsluiten, preventie)

Reduceren (verkleinen)

Noodvoorziening (contingency, plan B)

Overdragen (transfer)

Accepteren (aanvaarden)



91

Fase 2 - samenvatting

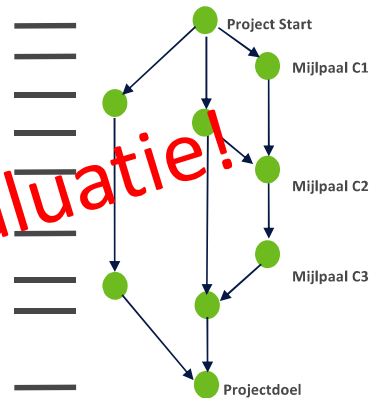


Resultaat: **Projectplan**

Goedgekeurd...

- Mijlpalenplan
- Scope
- WBS
- Verantwoordelijkheden
- Gantt-chart
- Budget
- Risico's
- ...

Herevaluatie!



92

Fase 3 – Uitvoeren van het project

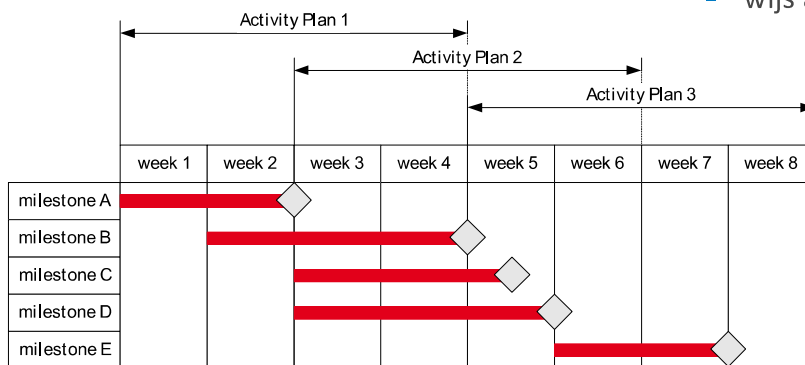


93

Het project uitvoeren

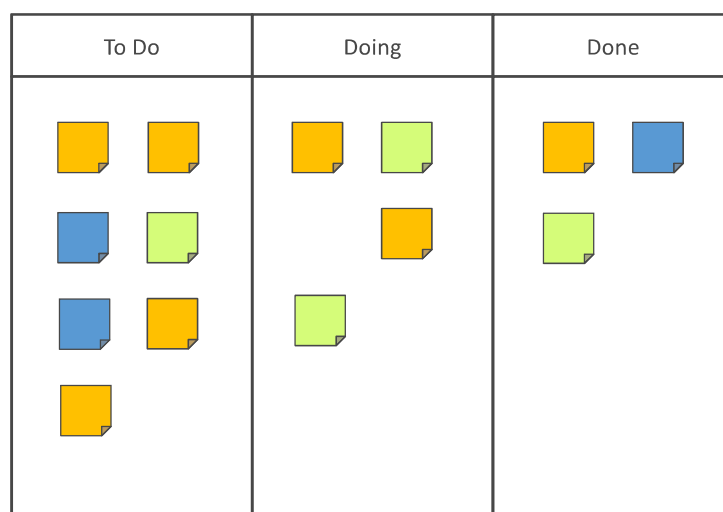
Het Rolling Wave Plan

- vertrek van het mijlpalenplan
- in detail activiteiten voor de volgende 4 weken (2 tot 6 weken)
- wijs activiteiten toe aan personen



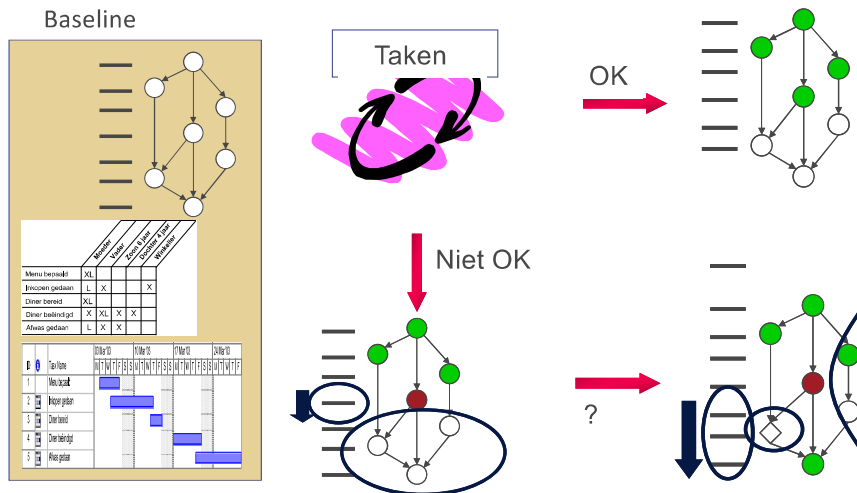
94

Kanban board



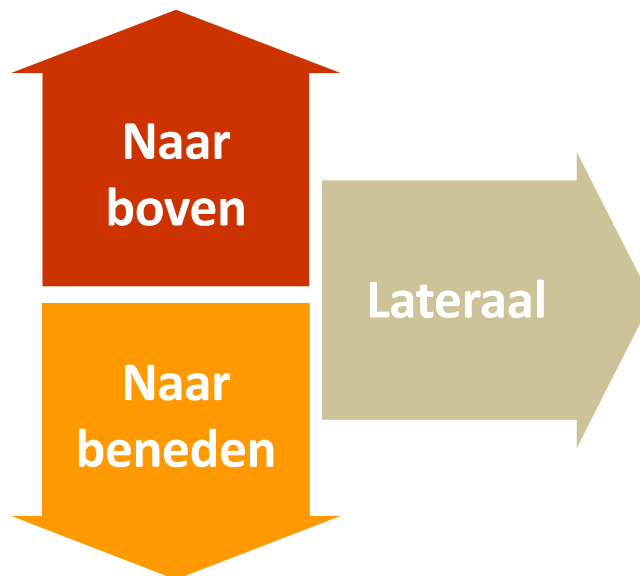
95

Opvolging



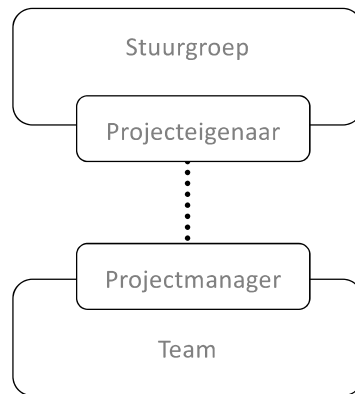
96

Communicatiekanalen in een project



97

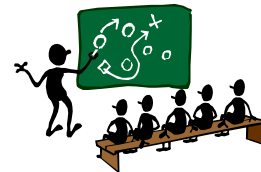
Projectorganisatie



107

Projectmeeting

- Kort
- Vast tijdstip
- Over het proces, niet inhoud
- Agenda:
 - Wat hebben we gedaan (to do's)
 - Waar staan we nu (mijlpalenplan)
 - Wat gaan we doen (taken, verantwoordelijke, risico's)
- Delegeer
- Aanwezigen: beperkt
- Zorg voor goed verslag



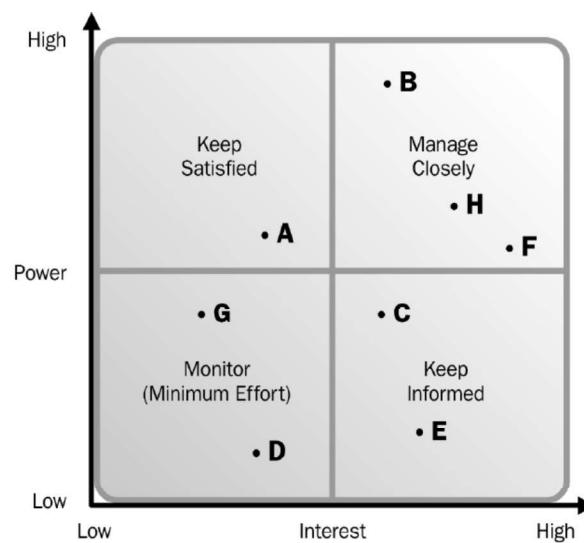
110

Stakeholders...

- Wie is er **betrokken** bij het project?
- Wie is er **geïmpacteerd** door het project?
- Wie heeft er **belang** bij het resultaat van het project? Wie heeft er iets te winnen of te verliezen? (*interest*)
- Wie heeft er **invloed** op het project? (*influence, power*)

111

Stakeholder Management



112

Crisismomenten

- **Voorzien** in risicoplan?
- Waar zit het **probleem**? (tijd, kost, kwaliteit)
- **Impact**: hoe belangrijk is het?
- **Wie** kan het verhelpen? (team, sponsor, stuurgroep)
Waar ligt de oplossing? (tijd, kost, kwaliteit, samen)
- Presenteer **3** alternatieven

113

Fase 4 – Afsluiting



114

Fase 4 – Afsluiten

- Finale oplevering
- Wat blijft nog openstaan?
Aan wie dragen we het over?
- Lessons learned
 - Kennis (inhoud)
 - Proces (vorm)
- Feest



