

## Hoofdstuk 1

Een project is een tijdelijke werkorganisatie, gebaseerd op een flexibele inzet van mensen en middelen en met het doel om een concreet resultaat te bereiken binnen scherpe afspraken over tijd, geld en kwaliteit.

Er zijn twee soorten projecten: je hebt een project waar je energie in steekt en diezelfde energie zich ook uit in het resultaat maar je hebt ook een project waar het meer energie kost dan dat het oplevert.

Bij projecten, het werken in teams, moet om het project goed te laten verlopen gebruikt worden gemaakt van vier 'creatiekrachten': voedingskracht, persoonlijke kracht, samenwerkingskracht en vormkracht. Deze vier krachten hebben een nauwe relatie met relatie met drie belangrijke facetten van projectmatig creëren: de 'het-kant', de 'wij-kant' en de 'ik-kant'.

De 'het-kant' is sterk gericht op de structuur van het project.

De essenties van deze techniek zijn:

- Definiëren van de probleemstelling en de doelstelling
- Structuren van het project
- Beslissen
- Beheersen van aspecten zoals: tijd, geld, kwaliteit en informatie.

De 'wij- of samenwerkingskant' is meer gericht op de sociale en relationele aspecten in een project. Deze invalshoek is meer gericht op hoe mensen met elkaar creatief kunnen omgaan en hoe er een optimale teamgeest kan worden gecreëerd.

De 'ik- of leiderschapskant' is meer gericht op je persoonlijke groei en ontwikkeling. Hier hebben zowel de organisatie als het individu profijt van. Hoe meer ruimte voor eigen inbreng des te groter zal de inzet van de betrokkenen zijn.

Het belangrijkste bij het projectmatig creëren zijn de 'ik' en de 'wij' kant. Door deze te combineren, oftewel beeldkracht, vormkracht en samenwerking samen te voegen kan het een mooi project worden zonder conflicten, waarin ieder zich kan ontplooiën

## Hoofdstuk 2 Commitment en creëren:

Projectmatig werken is als een project team systematisch en planmatig toewerkt naar een van te voren bepaald projectresultaat. Bij projectmatig creëren is het succes ook te danken aan het commitment van de leden van het projectteam, en aan de mate waarin individuele betrokkenen in staat zijn om, vanuit eigen kernkwaliteiten, datgene te creëren wat men voor ogen heeft.

Het concept van projectmatig creëren gaat er van uit dat ieder individu in principe kan creëren wat hij wil, mits hij bereid is daarvoor te kiezen en in de omstandigheid verkeert om deze keuze ook te maken. Projectmatig werken gaat vaak samen met projectmatig proberen, en proberen betekent dat falen ook mogelijk is. Iets willen zorgt vaak voor de vonk om aan de gang te gaan en iets kiezen van binnenuit levert de brandstof om het resultaat te bereiken.

Het geheim van collectief creërend proces in het maken van keuzes. Keuzes generen aan creatie of keuzespanning.

Keuze spanning bestaat uit drie delen:

- weten wat hij wil
- de huidige realiteit moet onder ogen worden gezien.
- Bewust kiezen tussen realiteit en toekomst

Hoe meer keuzespanning iemand / of het team kan verdragen des te meer er kan worden bereikt / gecreëerd. Wanneer er geen keuzes worden gemaakt is er een grotere kans dat het doel niet wordt bereikt.

Het proces om tot een goede keuze te komen bestaat uit zes stappen:

- luisteren en horen, wat wil(len) ik / we nu eigenlijk. Kijken naar je diepere verlangens.
- richten en vinden, de wens formuleren in de vorm van een resultaat
- kijken en zien, kijk naar de huidige realiteit en zie die 'waarheid' onder ogen.
- toetsen en voelen, het gewenste resultaat en gevisualiseerde resultaat te toetsen aan deze zes onderdelen
  1. Creativiteit
  2. Bijdrage
  3. Inbedding
  4. Onvoorwaardelijkheid
  5. Actieverantwoordelijkheid
  6. Gevolgen van het resultaat, de consequenties
- kiezen en weten, de keuze maken
- volgen en zijn, de keuze navolgen en eventueel de keuze herzien.

Machteloosheid is de bron van veel onnodige ellende in projecten en ligt ten grondslagen van problemen rond stress, time management, ziekte en gebrek aan vitaliteit. Natuurlijk is geen mens almachtig maar in bijna elke situatie is er een mogelijkheid nieuwe keuzes te maken. Men ervoor kiezen deze keuze te accepteren of er tegen te vechten.

Machteloosheid, berusting en zinloosheid zijn dodelijk voor projectmatig creëren.

### Hoofdstuk 3 het project contract:

In het project contract wordt vastgelegd hoe het project er uit zal zien, wat het beoogde resultaat is, welke activiteiten zullen plaats vinden en hoe het verloop van het project gemanagement zal worden. Hierin wordt aangegeven de kaders waarbinnen wordt gewerkt gedurende de doorlooptijd van het project, het is het eerste beslisdocument waarin de opdrachtgever, de projectleider en het projectteam afspraken met elkaar maken en vaak functioneert het ook als 'uithangbord'.

De zakelijke kant van het project houdt in dat de betrokkenen zeer precies, helder en ondubbelzinnig met elkaar overeenkomen wat wel en wat niet tot het project behoort, hoe de projectweg in de komende periode gestalte gaat krijgen, met behulp van welke middelen, en waar de verantwoordelijkheden liggen. De psychologische kant is de andere helft van het project contract. Hier wordt mee bedoeld de grote mate van persoonlijke betrokkenheid van de spelers in de 'eerste cirkel'. Om tot een goed project te komen zijn twee dingen nodig tijd en belangstelling. Tijd om gezamenlijk vorm te geven aan het project, om op een lijn te komen en belangstelling om aan het project te beginnen. Soms werkt een organisatie met zowel een interne als externe projectopdrachten. Het externe bevat de afspraken tussen de opdrachtgever en de projectleider / en of zijn project team. Het interne heeft betrekking op de afspraken in het team – tussen de projectleider en het team, en tussen de teamleden onderling. De interne projectcontract is een uitwerking van het externe contract en bevat meer gedetailleerde informatie.

Projectplan moet ten minste het volgende bevatten

- Gemeenschappelijk maken van verwachtingen van alle betrokkenen
- Geeft zicht op hele proces en draagt bij aan de beheersbaarheid ervan
- Nauwkeurig beeld van consequenties van het project
- Communicatie instrument ten overstaan van de betrokkenen
- Draagt zorg voor onderling vertrouwen en wederzijdse betrokkenheid
- Geeft zekerheid en vertrouwen

Totstandkoming van het projectplan vind plaats in verschillende fase. De initiatiefase, gedachtewisseling tussen opdrachtgever en projectleider (schriftelijk of mondeling). Deze fase wordt afgesloten met een startdocument waarin de voorlopige uitdaging en een eerste beeld van het beoogde projectresultaat in op wordt genomen.

Definitiefase, hier formeert de projectleider in overleg met de opdrachtgever een voorlopig projectteam. Dit team werkt een collectieve intake uit tot een conceptprojectplan.

Ontwikkelingsfase, hier werkt het team aan het te realiseren projectresultaat. En als laatste de nazorg.

De inhoud van een projectcontract wordt bepaald door:

- De omvang en de complexiteit van het project
- De aard van het project
- De dominante beheersfactor in het project (tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie, communicatie)
- De organisatie waarin het project wordt uitgevoerd.

De basis opzet is in bijna alle projecten wel terug te vinden; de projectdefinitie, het activiteitenplan, het beheersplan.

Veel voorkomende problemen in projectcontracten zijn het achteloos gebruiken van standaardfasering, het gebrek aan evenwicht tussen de verschillende onderdelen van het project contract en het projectresultaat, activiteitenplan en beheersplan liggen niet in één lijn.

Aantal tips voor het schrijven van een projectcontract. Begin pas met schrijven als alle informatie compleet is, selecteer de informatie voor het contract mede op basis van de verdere bedoeling van het stuk. Zorg voor voldoende tijd is om aandacht te geven aan het plan Probeer het zo kort mogelijk te houden en breng structuur aan in de tekst. Dit maakt de tekst makkelijk leesbaar.

## Hoofdstuk 4 de project definitie:

Bij het opstellen van een project definitie gaat het om twee belangrijke dingen. Zo moet duidelijk zijn aan welke doelstellingen het project een bijdrage levert, waarom het project nuttig en nodig is, en welke projectresultaten moeten worden opgeleverd. Ten tweede is het belangrijk dat de belangrijkste betrokkenen niet alleen een helder en gemeenschappelijk beeld hebben van de doelen en resultaten maar dat zij zich daar ook volledig aan committeren. Dus niet alleen rationeel maar ook gevoelsmatig.

Een goede projectdefinitie dient een heldere omschrijving te bevatten van de volgende negen elementen:

1. De uitdaging, de beschrijving van de spanning die bestaat tussen de huidige en de gewenste situatie.
2. De aanleiding, de gebeurtenis die het project acuut maakt.
3. De doelstelling, is het antwoord op de vraag wat de 'hogere ambitie' is waaraan het project een bijdrage gaat leveren middels het opleveren van het project resultaat. Een goede doelstelling is een bron van energie. Een doelstelling hoeft niet binnen het project te worden gerealiseerd, dit in tegenstelling tot het project resultaat.
4. Het projectresultaat, een instrument waarmee de doelstelling kan worden bereikt / dichterbij kan worden gebracht.
5. De afbakening, dit creëert helderheid en leidt tot een discussie met de opdrachtgever wat nu wel en wat nu niet in het project thuishoort
6. Effecten, de consequenties die de uitvoering van het project in de ruimste zin kan hebben, naast het bereik van het beoogde resultaat. Er zijn bedoelde en onbedoelde effecten en positieve en negatieve
7. De gebruiker van het projectresultaat, dit zijn diegene die ofwel het meeste plezier beleven aan het projectresultaat, dan daarvan het meeste last ondervinden.
8. Randvoorwaarden, het gaat hier om het benoemen van die factoren die bijzondere aandacht verdienen omdat ze zo cruciaal zijn voor het slagen van het project dat er weinig of geen ruimte is tot manoeuvreren. Ze zijn te onderscheiden in twee groepen, gezien vanuit het project en gezien vanuit het perspectief van de opdrachtgever of de moederorganisatie.
9. Relatie met andere projecten, het beschrijven van de eventuele relaties van andere relevante projecten in de projectdefinitie.

## Hoofdstuk 5 Projectbrief en collectieve intake

Er zijn twee verschillende scenario's mogelijk voor de manier waarop de projectdefinitie tot stand komt:

- De opdrachtgever weet wat hij wil en geeft een duidelijke briefing aan het projectteam.
- De opdrachtgever weet nog niet wat hij wil. In dit geval gaat het projectteam een aantal instrumenten inzetten om toch tot een goede projectdefinitie te komen: de swot Hiermee kan men bekijken wat zijn of haar sterke en zwakke punten zijn. , de pap-analyse ('Probleem Achter het Probleem): hiermee kunnen eventuele problemen achterhaald worden die in eerste instantie niet zichtbaar zijn., de toets op effectiviteit en de creatieve resultaatdefinitie.

## Hoofdstuk 8

### Geld

Geld neemt in het rijtje van beheersfactoren een bijzondere plaats in omdat de financiële middelen bepalend zijn voor de hoeveelheid andere beheersfactoren. Met geld koopt het team kwaliteit verkort men de doorlooptijd, wordt het team uitgebreid, verschaft het team toegang tot waardevolle informatie, wordt de communicatie uitgebreid van een professionele projectbrief enz enz.

De rol van geld binnen een project

Geld als uitdrukking van wil en commitment

Met geld bepaalt de opdrachtgever de grootte van de creatieruimte

Geld als symbool voor overdracht van verantwoordelijkheid.

Geld voor het uitdrukken van waardering of ongenoegen.

De financiering van een project.

Met schenkgeld. Heeft een sterk ideeel karakter. Hierbij is winst maken geen doelstelling.

Met koop geld. Dit zijn meestal beleidsprojecten, onderzoeksprojecten. De koper neemt een product of dienst af van een leverancier.

Met leengeld. De sponsors willen het geld met rente terugzien. Het resultaat is dat er meer geld uitkomt dat er in is gestoken.

Instrumenten voor geldbeheersing

- In initiatieffase  
de raming
- In de definitiefase  
de begroting
- In de ontwikkelingsfase  
de kostencontrole
- In de nazorgfase  
de financiële evaluatie

Kostenraming

Worden meestal opgesteld door projectleider. Of het project wel levensvatbaar is kan mede met een kostenraming helder worden gemaakt.

Begroting

Is nauwkeuriger dan een raming. Ze omvatten de volgende stappen:

- Stel de arbeidskostenvast
- Leid de materiaal kosten af met behulp van de wbs
- Bepaal de kosten van de uitbestede werkzaamheden
- Wijs de marges toe
- Bereken de overige kosten
- Vergeet niet de post onvoorzien

Kostencontrole

Vergelijking van de budgetten met de werkelijk uitgegeven bedragen en een controle op overschrijdingen. Bewaking door projectleider of administratie.